STEPHEN R. COVEY
A. ROGER MERRILL - REBECCA R. MERRILL

FIRST THINGS FIRST

TỰ DUY TỐI ƯU

Biên dịch:
Vũ Tiến Phúc - Dương Ngọc Hân
Hiệu đính:
Dương Thủy

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HCM

TƯ DUY TỐI ƯU

Original title:

FIRST THINGS FIRST

by Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill

Copyright © 1994 by FranklinCovey Company

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Vietnamese Edition © 2009 by First News – Tri Viet.

Published by arrangement with FranklinCovey Co., USA.

All rights reserved.

FIRST THINGS FIRST
– TƯ DUY TỐI ƯU –

Công ty First News – Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với FranklinCovey Co., Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News và FranklinCovey đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT – FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. HCM
Tel: (84.8) 38227979 – 38227980 – 38233859 – 38233860
Fax: (84.8) 38224560; Email: *triviet@firstnews.com.vn*
Website: **www.firstnews.com.vn**

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI QUYỂN SÁCH *"TƯ DUY TỐI ƯU"*

"Nếu bạn ưa thích *7 Thói quen để thành đạt*, bạn cũng sẽ thích quyển *Tư duy tối ưu*. Cách tiếp cận dựa vào nguyên tắc của Covey đối với quản trị thời gian thực sự đem đến cho bạn "cái la bàn" để chỉ ra điều gì là thực sự quan trọng trong cuộc đời."

- Nolan D. Archibald
Chủ tịch &CEO Công ty Black & Decker

"Với sự sâu sắc và sức lôi cuốn, *Tư duy tối ưu* chiếu ánh sáng chói lọi vào tình cảnh mờ mịt của các kỹ thuật quản trị thời gian. Thay vì chỉ nhìn vào từng mẩu của cuộc sống, nay chúng ta nhìn thấy toàn bộ cả bức tranh. Quyển sách này giống như một đòn bẩy có thể giúp bạn thay đổi *thực sự* cuộc sống của mình."

- Scott DeGarmo
Tổng biên tập tạp chí *Success*

"Thiết thực, giàu trí tuệ bậc nhất chính là nội dung cuốn sách mới nhất của Stephen Covey, *Tư duy tối ưu*. Một quyển sách bạn cần phải đọc vì sự vững bền của gia đình bạn!"

- Robert H. Schuller
Giáo sĩ Nhà thờ Crystal

"Những thành công lớn nhất trong cuộc đời tôi có được là dựa vào các nguyên tắc làm thay đổi cuộc đời mà Stephen Covey đã chỉ ra trong cuốn *Tư duy tối ưu*."

- Steve Young
Cầu thủ bóng bầu dục nổi tiếng của Mỹ

"Điều chúng ta tin tưởng sẽ định hình cuộc sống của chúng ta! Điều khác biệt của cuốn *Tư duy tối ưu* là ở chỗ nó cho chúng ta thấy con tim dẫn dắt chúng ta đến đâu và vì sao lương tâm của chúng ta là cái la bàn chỉ đường cho chúng ta đi đến thắng lợi. Hãy đọc cuốn sách này để nung nấu ngọn lửa sống có ý nghĩa của bạn!"

- Anthony Robbins
Tác giả cuốn *Unlimited Power*

LỜI MỞ ĐẦU

Nếu làm việc chăm chỉ hơn, tài tình hơn và nhanh nhẹn hơn mà vẫn không có kết quả, thì chúng ta phải làm cách nào?

Nếu bạn phải dừng lại và suy ngẫm về "những ưu tiên số một" trong đời - một vài điều bạn cho là quan trọng nhất - thì đó là những điều gì?

Liệu bạn có thực sự dành đủ sự quan tâm, sự tập trung và thời gian cho chúng không?

Qua thực tế công việc tại Trung tâm Lãnh đạo Covey (Covey Leadership Center), chúng tôi có dịp tiếp xúc với nhiều người từ khắp mọi nơi trên thế giới, và nhận được nhiều ấn tượng tốt. Họ là những người năng động, chăm chỉ, có năng lực, chu đáo và quyết tâm tạo ra sự khác biệt. Tuy vậy, những người này luôn có những trắn trở lớn hàng ngày khi họ cố gắng dành ưu tiên cho điều quan trọng nhất. Thực ra, việc bạn chọn đọc cuốn sách này là dấu hiệu cho thấy bạn cũng có thể là một trong số những người đang có cùng tâm trạng đó.

Tại sao những điều quan trọng nhất đối với chúng ta lại thường không được ưu tiên trước hết? Nhiều năm qua, chúng ta được trang bị các phương pháp, kỹ thuật, công cụ và kiến thức để quản lý và kiểm soát tốt thời gian của mình.

Chúng ta cũng được dạy rằng nếu không ngừng làm việc nhiều hơn, học hỏi cách làm việc tốt hơn và nhanh hơn, sử dụng thiết bị hay công cụ mới, hoặc lưu trữ hay tổ chức hồ sơ theo một cách đặc biệt nào đó thì chúng ta sẽ giải quyết được mọi vấn đề. Vì thế, chúng ta tìm mua những cuốn sổ công tác mới, tham gia một lớp học mới hay đọc một cuốn sách mới. Chúng ta cố gắng học mọi thứ, ứng dụng mọi thứ, chúng ta nỗ lực nhiều hơn nữa, nhưng rốt cuộc điều gì đã xảy ra? Hầu hết những người chúng tôi gặp cho rằng kết quả đạt được chỉ là tích thêm sự bực bội và phạm thêm nhiều sai lầm.

- Tôi cần có thêm nhiều thời gian!
- Tôi muốn hưởng thụ nhiều hơn. Tôi chỉ chạy loanh quanh và chẳng bao giờ có thời gian cho riêng mình.
- Bạn bè và gia đình luôn đòi hỏi ở tôi nhiều hơn – nhưng làm sao tôi có thể đáp ứng cho họ?
- Tôi luôn gặp khủng hoảng vì sự chần chừ, nhưng tôi chần chừ vì luôn gặp phải khủng hoảng.
- Tôi không giữ được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Cứ như tôi đang cướp thời gian của việc này để làm việc kia, điều đó chỉ làm cho mọi việc tồi tệ hơn.
- Căng thẳng quá!
- Có quá nhiều chuyện phải làm - và chuyện nào cũng cần cả. Tôi phải lựa chọn làm sao đây?

Phương pháp quản trị thời gian truyền thống cho rằng

nếu làm việc với hiệu suất cao hơn, thì cuối cùng bạn sẽ kiểm soát được cuộc sống của mình, và việc tăng cường kiểm soát sẽ đem lại cho bạn sự bình yên và thỏa mãn mà bạn mong muốn.

Chúng tôi không đồng ý với ý kiến đó.

Đặt hạnh phúc của chúng ta dựa vào khả năng kiểm soát mọi thứ là điều vô nghĩa. Trong khi chúng ta có thể kiểm soát việc lựa chọn hành động của mình, chúng ta lại không thể kiểm soát được những hậu quả do hành động của chúng ta gây ra. Các quy luật khách quan hay các nguyên tắc phổ quát mới quyết định các hậu quả đó. Do vậy, *chúng ta* không kiểm soát cuộc sống của chúng ta; mà các *nguyên tắc* làm điều đó. Chúng tôi cho rằng ý tưởng này lý giải cho những nỗi thất vọng của nhiều người về cách "quản trị thời gian" trong cuộc sống.

Trong cuốn sách này, chúng tôi trình bày một phương pháp quản trị thời gian hoàn toàn khác. Đó là quan điểm dựa vào nguyên tắc. Nó ưu việt hơn so với các chỉ định của phương pháp truyền thống, như là phải nhanh hơn, mạnh hơn, khôn ngoan hơn và nhiều thứ khác. Thay vì đưa cho bạn một chiếc đồng hồ khác, phương pháp này sẽ đem đến cho bạn một cái la bàn - vì rằng xác định đúng đích đến mới là điều quan trọng hơn so với việc bạn đi nhanh như thế nào.

Về một phương diện nào đó, cách tiếp cận này rất mới mẻ; nhưng ở một góc độ khác, nó không có gì xa lạ. Nó bám rễ sâu vào các nguyên tắc cổ điển, có tính muôn thuở, trái ngược với cách tiếp cận nóng vội, đốt cháy giai đoạn, cách

làm giàu nhanh mà không cần bỏ công sức như vẫn được quảng bá trên vô số sách báo nói về cách quản trị thời gian hiện hành và về "sự thành đạt". Chúng ta đang sống trong một xã hội hiện đại đề cao các kỹ thuật đi đường tắt, đốt cháy giai đoạn. Tuy nhiên chất lượng cuộc sống không phải là cái có thể đạt được bằng sự nóng vội hay đi đường tắt.

Không có con đường tắt như thế! Nhưng có một con đường khác dẫn đến thành công. Con đường đó dựa vào các nguyên tắc đã được minh chứng trong suốt quá trình lịch sử. Nếu có thông điệp nào được rút ra từ chân lý này, thì đó là: một cuộc sống có ý nghĩa không phải là vấn đề tốc độ nhanh hay chậm hoặc hiệu suất cao hay thấp. Vấn đề là bạn đang làm gì và vì sao bạn làm điều đó, chứ không phải bạn làm nhanh tới mức nào.

Vậy bạn có thể đặt kỳ vọng gì từ cuốn sách *Tư duy tối ưu* này:

- Trong Phần I – *"Chiếc đồng hồ và cái la bàn"*, chúng ta sẽ xem xét khoảng cách - mức độ không phù hợp giữa cách sử dụng thời gian của chúng ta với những điều thực sự quan trọng đối với ta. Chúng ta sẽ đi vào phần mô tả ba "thế hệ" quản trị thời gian truyền thống, gồm cả mô thức hiện hành về hiệu suất và sự kiểm soát, và bàn luận vì sao cách tiếp cận thuần túy dựa vào "chiếc đồng hồ" này thực sự làm gia tăng khoảng cách - mức độ không phù hợp đó. Chúng ta sẽ xem xét sự cần thiết của tư duy mới - thế hệ quản trị thời gian thứ tư - một tư duy hoàn toàn khác với tư duy của các thế hệ trước. Chúng tôi khuyên bạn nên kiểm tra lại cách sử dụng thời gian của mình, xem bạn chỉ chạy

theo những việc thuần túy "khẩn cấp" hay có quan tâm đến những điều thực sự "quan trọng" đối với cuộc đời của bạn. Chúng ta cũng sẽ xem xét những hậu quả do "thói quen khẩn cấp" gây ra. Cuối cùng, chúng ta sẽ đi vào nghiên cứu "những điều quan trọng nhất" - tức là những nhu cầu cơ bản của con người và những năng lực cần thiết để sống, yêu thương, học hỏi và để lại một di sản cho thế hệ sau - và làm thế nào để ưu tiên cho điều quan trọng nhất, nhờ sử dụng cái la bàn nội tâm để điều chỉnh cuộc sống của chúng ta phù hợp với các hiện thực theo hướng "chính Bắc" đích thực chi phối chất lượng cuộc sống của chúng ta.

- Trong Phần II – "*Giữ cho điều quan trọng luôn là quan trọng*", chúng ta sẽ nghiên cứu quy trình tổ chức Phần tư thứ II - quy trình 30 phút mỗi tuần, chỉnh đồng hồ phù hợp với hướng của la bàn, giúp bạn chuyển trọng tâm từ "tính khẩn cấp" sang "tầm quan trọng". Chúng tôi sẽ nêu khái quát trước để bạn hình dung ra các lợi ích tức khắc, sau đó sẽ đi sâu vào từng phần của quy trình để bạn thấy rõ sự phong phú mà quy trình này có thể đem đến cho cuộc đời của bạn. Cụ thể, chúng ta sẽ xem xét:

- Làm thế nào nhận diện sứ mệnh của bạn và tạo lập một viễn cảnh tương lai mạnh mẽ đem lại ý nghĩa và mục đích và trên thực tế, trở thành ADN của cuộc đời bạn.
- Làm thế nào tạo ra sự cân bằng và sự hiệp lực giữa các vai trò khác nhau trong cuộc sống của bạn.
- Làm thế nào xác lập và đạt được các mục tiêu dựa trên các nguyên tắc để đem lại chất lượng cao nhất cho cuộc sống.

- Làm thế nào giữ vững quyết tâm luôn ưu tiên cho điều quan trọng nhất.
- Làm thế nào để hành động chính trực vào những thời khắc quyết định - nghĩa là tỉnh táo và khôn ngoan để xác định đúng "ưu tiên cho điều quan trọng nhất" là bám giữ kế hoạch cũ hay thay đổi nó... và để có thể làm bất cứ điều gì bạn cho là đúng với niềm tin và sự thanh thản.
- Làm thế nào để biến các tuần lễ của bạn thành một vòng xoắn ốc không ngừng đi lên trong học tập và trong cuộc sống.

- Trong Phần III – *"Sức mạnh của sự đồng tâm hiệp lực"*, đề cập đến các vấn đề và tiềm năng của quan hệ tương thuộc trong thực tế - chiếm tới 80% thời gian hoạt động của chúng ta - một lĩnh vực gần như bị lãng quên hoặc không được đề cập thích đáng trong cách quản trị thời gian truyền thống. Chúng ta sẽ xem xét sự khác biệt giữa quan hệ tương tác giao dịch và quan hệ tương tác biến đổi với những người khác. Thay vì coi người khác như những nguồn lực, qua đó chúng ta khai thác để thu được kết quả nhiều hơn thông qua sự trao quyền, chúng ta sẽ xem xét cách thức tạo ra sự hiệp lực có sức mạnh nhờ cùng chung một khát vọng và những thỏa thuận hiệp lực. Chúng ta cũng sẽ xem xét vấn đề trao quyền - tức "chuyển dịch điểm tựa" đến vị trí xa nhất của đòn bẩy - và những điều mà bạn có thể làm để thúc đẩy sự trao quyền cho cá nhân và tổ chức, và dùng nó làm chất xúc tác tạo ra sự biến đổi trong mối quan hệ với gia đình, với tập thể đồng nghiệp hay với các tổ chức xã hội.

- Trong Phần IV – *"Sức mạnh và sự bình yên của lối sống dựa vào nguyên tắc"*, chúng ta sẽ tham khảo một số ví dụ có thực từ cuộc sống, và tìm hiểu vì sao cách tiếp cận của thế hệ quản trị thời gian thứ tư có thể làm chuyển biến thực sự chất lượng cuộc sống hàng ngày của bạn và tính chất của những việc bạn làm. Phần kết luận của cuốn sách tập trung vào các nguyên tắc để sống bình yên và làm thế nào để vượt qua những trở ngại chủ yếu để mang lại cho bạn một cuộc sống mỹ mãn, vui vẻ và có ý nghĩa.

Để thu được hiệu quả nhất từ cuốn sách này, bạn nên đọc có chiều sâu - nghĩa là liên hệ với bản thân mình, với khuôn mẫu đã được dạy dỗ, với động cơ của mình, để xem đâu là "điều quan trọng nhất" đối với bạn, và bản thân bạn đại diện cho điều gì. Đây là một quá trình đấu tranh nội tâm ở mức cao. Khi đọc cuốn sách này, chúng tôi khuyên bạn nên thỉnh thoảng dừng lại và lắng nghe tiếng nói từ cả khối óc lẫn con tim của mình. Khi đã thấm nhuần và hiểu sâu sắc về sự tự ý thức, bạn sẽ có sự thay đổi. Khi đó, bạn sẽ nhìn thế giới với đôi mắt khác. Bạn sẽ nhìn các mối quan hệ với cái nhìn khác. Bạn sẽ nhìn thời gian một cách khác. Bạn sẽ nhìn bản thân mình khác trước. Chúng tôi tin rằng cuốn sách này sẽ giúp bạn có sự tăng tiến vượt trội trong việc tạo ra một cuộc sống có chất lượng cho bản thân và những người xung quanh.

Chúng tôi cám ơn bạn đã xem xét những cách thức mà chúng tôi tin là tốt hơn. Từ những kinh nghiệm của mình, chúng tôi tin rằng những nguyên tắc đúng đắn mà cuốn sách này nêu ra sẽ giúp bạn có được cuộc sống yên bình và thành đạt.

Sức mạnh bắt nguồn từ các nguyên tắc.

Chúng tôi tin rằng nội dung cuốn sách này sẽ giúp bạn thoát khỏi sự ràng buộc của chiếc đồng hồ và khám phá ra cái la bàn của chính mình. Chiếc la bàn này sẽ giúp bạn sống, yêu thương, học tập, và để lại một di sản lớn và lâu bền với niềm vui bất tận.

- Stephen R. Covey

Phần I

CHIẾC ĐỒNG HỒ VÀ CÁI LA BÀN

Stephen: Con gái tôi, Maria, vừa mới sinh đứa con thứ ba, nói chuyện với tôi: "Bố ơi, con rất bực mình. Bố biết là con yêu quý đứa bé như thế nào, nhưng nó chiếm hết thời gian của con. Con không còn thời gian làm điều gì khác, kể cả điều mà chỉ có con mới làm được".

Tôi hiểu lý do đã làm cho con gái tôi bực mình. Maria là một đứa thông minh, có năng lực, và luôn làm những việc tốt. Con bé bị cuốn hút trước nhiều việc cần phải làm - những dự án phải hoàn thành, những đóng góp cần phải có, những công việc nội trợ ngổn ngang.

Khi hai bố con nói chuyện với nhau, chúng tôi nhận ra rằng sự bực bội của con bé về cơ bản là do sự kỳ vọng của nó. Và lúc này, điều cần làm duy nhất đối với Maria là vui với đứa con vừa mới chào đời.

"Thư giãn đi, con ạ", tôi nói. "Hãy thư giãn và vui với trải nghiệm mới này. Hãy làm cho đứa con bé bỏng của con cảm nhận được niềm vui của mẹ nó. Không một ai khác có thể yêu thương và nuôi dưỡng đứa trẻ này tốt hơn con. Tất cả những mối quan tâm khác bây giờ chẳng là gì so với việc này."

Maria nhận ra ràng, trước mắt cuộc sống của mình sẽ bị mất thăng bằng... và đó là điều không tránh khỏi. "Mọi việc trên đời đều có thời gian và thời điểm thích hợp của nó." Con bé cũng nhận ra rằng khi đứa con của nó lớn lên và bước sang giai đoạn khác của cuộc sống, nó sẽ có điều kiện để thực hiện các mục tiêu của mình và có đóng góp nhiều hơn.

Cuối cùng, tôi nói với con gái: "Con cũng chẳng cần đặt ra kế hoạch làm việc và hãy tạm quên đi thời khóa biểu. Thôi không

dùng đến các công cụ lập kế hoạch, nếu những cái đó chỉ làm cho con cảm thấy có lỗi. Đứa bé là điều quan trọng nhất trong cuộc sống của con vào lúc này. Hãy vui hưởng hạnh phúc cùng con trẻ và đừng lo âu. Hãy dựa vào cái la bàn nội tâm, chứ không phải chiếc đồng hồ treo trên tường".

Đối với nhiều người trong chúng ta, luôn tồn tại khoảng cách lớn giữa cái la bàn và chiếc đồng hồ - tức là giữa những điều thực sự quan trọng đối với chúng ta và cách thức chúng ta sử dụng thời gian. Khoảng cách này không thể san lấp bằng phương pháp "quản trị thời gian" truyền thống, là phương pháp nhằm tăng khối lượng công việc, sao cho chúng ta có thể làm nhiều hơn và nhanh hơn. Quả thật, nhiều người nhận ra rằng nhiều khi tăng tốc độ làm việc chỉ khiến cho tình hình thêm tồi tệ mà thôi.

Bạn hãy thử trả lời câu hỏi này: Nếu như có phép màu, đột nhiên bạn có thể tăng 15% hoặc 20% hiệu suất công việc như hứa hẹn của phương pháp quản trị thời gian truyền thống, thì điều đó có giải quyết được các mối bận tâm của bạn không? Thoạt đầu, có thể bạn cảm thấy phấn khích về điều này, nhưng nếu bạn cũng giống như nhiều người khác mà chúng tôi từng gặp, bạn sẽ nhận ra rằng mình không thể giải quyết những thách thức đang gặp chỉ đơn thuần bằng cách làm được nhiều việc hơn với thời gian ít hơn.

Trong Phần này, chúng ta sẽ đi sâu vào ba thế hệ quản trị thời gian truyền thống và tìm hiểu lý do vì sao các phương pháp này không lấp được khoảng trống nói trên. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu thế hệ quản trị thời gian thứ tư, là thế hệ khác hẳn với các thế hệ trước đó. Nó không

đơn thuần chỉ là một thế hệ "quản trị thời gian", mà còn là sự lãnh đạo bản thân một cách hiệu quả. Thay vì chỉ cho chúng ta làm mọi việc cho đúng cách, nó tập trung vào chỗ giúp chúng ta nhận ra và làm đúng những việc cần làm.

Chương 3 đề cập đến một vấn đề hóc búa là xác định cái gì là "điều quan trọng nhất" trong cuộc sống và làm thế nào để ưu tiên cho những việc đó. Chương này còn đề cập đến ba ý tưởng cốt lõi của thế hệ quản trị thứ tư. Đây có thể là một thách thức đối với cách suy nghĩ của bạn về thời gian và cuộc sống. Chương này đòi hỏi bạn phải có quyết tâm đi sâu vào nội tâm. Chúng tôi khuyên bạn nên đọc theo trình tự, nhưng nếu bạn thấy hữu ích hơn cho bạn, thì bạn có thể chuyển ngay sang Phần II, đọc quy trình tổ chức theo Phần tư thứ hai trước, để nắm được lợi ích của những điều chúng ta đang thảo luận rồi quay trở lại Chương 3. Chúng tôi tin rằng nếu bạn hiểu rõ và áp dụng đúng cả ba ý tưởng cốt lõi trong chương này, thì chúng sẽ có tác động rất lớn đến cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của bạn.

CHƯƠNG 1

TIẾNG CHUÔNG CẢNH TỈNH

Kẻ thù của "tốt nhất" chính là "tốt".

Chúng ta luôn lựa chọn cách sử dụng thời gian của mình, từ việc lớn đến việc nhỏ trong cuộc sống. Chúng ta cũng đang sống chung với những hậu quả do sự lựa chọn của chính chúng ta. Nhiều người không bằng lòng với những hậu quả đó, đặc biệt là khi có khoảng cách lớn giữa cách sử dụng thời gian với những điều có ý nghĩa quan trọng trong cuộc sống.

Cuộc sống của tôi thật bề bộn! Tôi chạy quanh suốt ngày - nào là hội họp, điện thoại, giấy tờ, các cuộc hẹn. Tôi vắt kiệt sức mình, lăn ra giường ngủ lịm đi và thức dậy sớm vào buổi sáng hôm sau để tiếp tục lặp lại như thế. Kết quả công việc của tôi không tồi; tôi làm được rất nhiều việc. Nhưng đôi khi tôi trăn trở từ đáy lòng mình: "Thế thì sao nhỉ? Điều mình đang làm có thực sự là có ý nghĩa?". Thú thật là tôi không biết.

Tôi cảm thấy như bị giằng xé. Gia đình rất quan trọng đối với tôi; công việc cũng vậy. Tôi sống trong sự mất thăng bằng thường trực, tìm cách dung hòa giữa hai đòi hỏi này. Có cách nào để thực sự thành công và hạnh phúc - cả công việc tại cơ quan lẫn cuộc sống gia đình?

Tôi có rất ít thời gian dành cho bản thân mình. Hội đồng quản trị và các cổ đông cứ bu vào tôi như đàn ong khi giá cổ phiếu của công ty sụt giảm. Tôi luôn luôn phải đóng vai trọng tài trong những cuộc đấu đá giữa các thành viên trong ban lãnh đạo công ty. Tôi cảm thấy áp lực đè nặng khi lãnh đạo việc thực hiện sáng kiến cải thiện chất lượng của công ty. Tinh thần làm việc của các nhân viên trong công ty rất thấp và tôi cảm thấy có lỗi vì đã không gần gũi và lắng nghe họ nhiều hơn. Đáng buồn hơn là mặc dù gia đình tôi vẫn có những kỳ đi nghỉ chung, nhưng mọi người coi như không có tôi vì tôi luôn vắng mặt.

Tôi cảm thấy không kiểm soát được cuộc sống của chính mình. Tôi cố gắng xác định đâu là điều quan trọng trong đời mình và đặt ra mục tiêu để thực hiện, nhưng lại để người khác - sếp, các đồng nghiệp, vợ tôi - can thiệp và gây cản trở. Điều tôi dự định làm luôn bị gác lại để làm những việc theo ý muốn của người khác. Điều thực sự quan trọng đối với tôi luôn bị trôi đi trong dòng chảy của những công việc quan trọng đối với những người khác.

Ai cũng nói là tôi thành đạt. Tôi đã làm việc, cọ xát, và hy sinh, và đã leo lên đến đỉnh cao, nhưng tôi không thấy hạnh phúc. Đâu đó ở sâu trong tâm hồn, tôi cảm thấy sự trống trải. Nó giống như câu nói trong một bài hát: "Tất cả chỉ có vậy thôi ư?".

Hầu hết thời gian trong đời, tôi không hề hưởng thụ cuộc sống. Bất cứ làm được một điều gì, tôi lại nghĩ đến mười điều khác mà tôi đã không làm, và nó khiến tôi cảm thấy mình có lỗi. Sự căng thẳng thường xuyên do phải cố đưa ra sự lựa chọn điều cần làm trong hàng đống công việc khiến tôi bị stress. Làm thế nào để biết được điều gì là quan trọng nhất? Làm thế nào để thực hiện nó? Làm thế nào để thích thú nó?

Tôi có linh cảm về điều cần làm cho cuộc đời của mình, và đã viết ra điều tôi cảm thấy thực sự quan trọng cũng như đặt ra mục tiêu để thực hiện nó. Thế nhưng, tôi lại đánh mất nó, ở đâu đó giữa viễn cảnh tương lai và công việc hàng ngày. Làm thế nào để đưa những điều thật sự quan trọng vào cuộc sống thường ngày?

Ưu tiên cho điều quan trọng nhất là một vấn đề trọng tâm của cuộc sống. Hầu hết chúng ta cảm thấy bị giằng xé bởi những điều chúng ta muốn làm, bởi những đòi hỏi đặt lên vai chúng ta, bởi nhiều trách nhiệm phải gánh vác. Tất cả chúng ta đều cảm thấy bị thách thức trước những quyết định mà chúng ta phải đưa ra hàng ngày hàng giờ về cách sử dụng tốt nhất thời gian của mình.

Việc đưa ra quyết định sẽ dễ dàng hơn đối với sự lựa chọn giữa cái "tốt" và cái "xấu". Chúng ta có thể dễ dàng nhận ra cách sử dụng thời gian nào là lãng phí, vô bổ, hay có hại. Nhưng với phần lớn chúng ta thì vấn đề lựa chọn không phải giữa cái "tốt" và cái "xấu", mà là giữa cái "tốt" và cái "tốt nhất". Như thường thấy, kẻ thù của cái tốt nhất chính là cái tốt.

Stephen: Tôi biết một người mới được mời làm trưởng khoa Kinh doanh tại một trường đại học lớn. Khi nhận nhiệm sở, ông đã nghiên cứu tình hình của khoa và nhận thấy điều mà khoa này đang cần nhất là kinh phí. Ông nhận thấy bản thân mình có khả năng đặc biệt trong việc gây quỹ, và do vậy ông coi việc xây dựng kế hoạch gây quỹ là nhiệm vụ chủ yếu của mình.

Điều này gây ra vấn đề trong khoa, vì các trưởng khoa cũ vốn vẫn đặt trọng tâm chủ yếu vào việc đáp ứng các yêu cầu giảng dạy hàng ngày. Vị trưởng khoa mới này lại luôn vắng mặt. Ông chạy khắp nơi trong nước tìm cách gây quỹ cho nghiên cứu khoa học, học bổng, và các khoản trợ cấp khác. Ông không tham dự vào những công việc hàng ngày như các trưởng khoa trước đã làm. Các giáo viên muốn làm việc với ông phải thông qua người trợ lý hành chính của ông, điều này làm họ cảm thấy bị xúc phạm vì họ quen làm việc trực tiếp với người đứng đầu.

Các giáo viên trong khoa bực tức trước sự vắng mặt thường xuyên của ông đến mức họ cử đại diện đến gặp hiệu trưởng của trường đại học đòi thay trưởng khoa mới hoặc trưởng khoa phải có sự thay đổi cơ bản về phong cách lãnh đạo. Ông hiệu trưởng, người biết rõ điều ông trưởng khoa đang làm, nói: "Bình tĩnh đi. Ông ấy có một trợ lý hành chính tốt. Hãy cho ông ấy thêm thời gian".

Không lâu sau đó, tiền đóng góp bắt đầu đổ về và các giáo viên cũng nhận ra việc làm của ông trưởng khoa là đúng. Từ đó họ thường nói với ông: "Ông cứ đi đi! Chúng tôi không cần ông phải luôn có mặt ở trường, ông cứ đi kiếm

thêm quỹ cho khoa. Chẳng ai điều hành công việc tốt bằng trợ lý hành chính của ông".

Sau đó, ông ấy thú thật với tôi rằng khuyết điểm của ông lúc đó là đã không xây dựng được tinh thần làm việc tập thể, thiếu sự giải thích và thuyết phục để mọi người hiểu rõ điều ông muốn thực hiện. Tôi tin rằng ông ấy đã có thể làm tốt hơn, nhưng tôi cũng rút ra được bài học từ ông. Chúng ta cần phải thường xuyên tự hỏi mình: "Nơi đó đang cần cái gì, và điểm mạnh độc đáo của tôi, tài năng của tôi là gì?".

Vị trưởng khoa này có thể dễ dàng đáp ứng các kỳ vọng cấp bách của người khác. Nhưng nếu ông không nhận ra đòi hỏi của thực tiễn và năng lực độc đáo của bản thân, và thực hiện cho được kế hoạch do mình vạch ra, ông sẽ không bao giờ đạt được điều tốt nhất cho bản thân, cho khoa, hay cho trường.

Cái gì là điều "tốt nhất" cho bạn? Cái gì ngăn cản bạn dành thời gian và sức lực cho những điều "tốt nhất" này? Có phải là có quá nhiều điều "tốt" ngăn cản bạn? Đối với nhiều người thì đúng là như vậy. Và kết quả là trong họ luôn có cảm giác trăn trở rằng mình đã không dành ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống.

Chiếc đồng hồ và cái la bàn

Cuộc đấu tranh để dành ưu tiên cho điều quan trọng nhất có thể được tượng trưng bằng sự tương phản giữa hai công cụ hữu ích giúp chúng ta định hướng: chiếc đồng hồ và cái la bàn. Chiếc đồng hồ tượng trưng cho sự cam kết, các cuộc hẹn, các lịch trình, mục tiêu, các hoạt động - tức

những việc cụ thể chúng ta định làm và cách chúng ta quản lý thời gian. Còn cái la bàn tượng trưng cho tầm nhìn, các giá trị, nguyên tắc, sứ mệnh, lương tâm, phương hướng - tức những điều chúng ta cho là quan trọng và cách chúng ta dẫn dắt cuộc đời mình.

Cuộc đấu tranh diễn ra khi chúng ta nhận thấy có khoảng cách lớn giữa chiếc đồng hồ và cái la bàn - khi *điều chúng ta làm* không đóng góp gì cho *điều quan trọng* nhất trong cuộc sống của chúng ta.

Ở một số người thì nỗi bức bối do sự khác biệt này là rất lớn. Chúng ta hình như không thể thổ lộ với ai. Chúng ta cảm thấy như bị mắc kẹt, luôn bị người khác hay hoàn cảnh bên ngoài chi phối. Chúng ta luôn phải đối phó với khủng hoảng. Chúng ta thường bị vùi đầu trong một đống "những việc chẳng đâu vào đâu" - những việc "chữa cháy", và chẳng còn thời gian để làm những việc mà chúng ta biết rằng sẽ tạo ra sự khác biệt. Chúng ta cảm thấy mình không còn sống cho chính mình nữa.

Một số người khác thì cảm thấy nỗi bức bối ấy như một sự trăn trở mơ hồ. Đơn giản là chúng ta không thể nào làm được tất cả những điều cần làm, muốn làm, lẫn những điều đang thật sự làm. Chúng ta tiến thoái lưỡng nan. Chúng ta cảm thấy có lỗi vì đã không làm điều cần làm, và không hứng thú với điều đang làm.

Một số thì cảm thấy cuộc sống trống rỗng. Chúng ta đã coi hạnh phúc chỉ là sự thành công về nghề nghiệp hay tài chính, và rồi nhận ra rằng "thành công" như vậy không đem lại sự mãn nguyện như chúng ta tưởng. Chúng ta kiên

trì leo lên các "nấc thang của danh vọng" từng nấc một - bằng cấp, những đêm dài làm việc, những lần được đề bạt - để rồi nhận ra khi đã đạt đến đỉnh cao rằng chiếc thang đó đã bắc nhầm bức tường. Dành hết tâm trí cho việc leo thang, chúng ta đã để lại phía sau dấu vết của những mối quan hệ bị tan vỡ, đánh mất những giờ phút phong phú, có chiều sâu trong cuộc sống vì những nỗ lực căng thẳng, tập trung quá mức. Trong cuộc chạy đua để leo các nấc thang, chúng ta đã không dành thời gian để làm những điều thực sự quan trọng nhất.

Có những người cảm thấy bị mất phương hướng hoặc bối rối. Chúng ta không thực sự nhận ra đâu là "những điều quan trọng nhất". Chúng ta chuyển từ hành động này sang hành động khác như một cái máy. Cuộc đời như một cỗ máy. Có những lúc chúng ta trăn trở không hiểu điều chúng ta đang làm có ý nghĩa gì hay không?

Một số trong chúng ta biết rằng mình đang bị mất thăng bằng, nhưng không đủ lòng tin để tìm giải pháp khác. Hoặc chúng ta nghĩ rằng cái giá của sự thay đổi là quá đắt. Hoặc chúng ta sợ thay đổi. Do đó, dễ hơn cả là cứ sống chung với sự mất thăng bằng đó.

Tiếng chuông cảnh tỉnh

Chúng ta được cảnh tỉnh để nhận ra khoảng cách nói trên khi trong đời xảy ra một sự kiện kịch tính nào đó, như khi mất đi một người thân chẳng hạn. Đột nhiên, có một người thân ra đi vĩnh viễn và chúng ta nhận ra thực tế phũ phàng rằng, chúng ta đã bỏ qua những việc đáng làm vì quá mải mê leo lên "những nấc thang danh vọng" thay vì nâng

niu và nuôi dưỡng những mối quan hệ thực sự quan trọng đối với chúng ta.

Hay như khi chúng ta phát hiện đứa con trai vị thành niên của mình nghiện ma túy. Khi đó, những hình ảnh quá khứ tràn ngập tâm trí chúng ta - những quãng thời gian dài nhiều năm qua đáng lẽ nên dành để củng cố mối quan hệ gần gũi, chia sẻ, gắn bó với con... nhưng ta đã không làm như thế vì quá bận rộn cho việc kiếm sống, tìm kiếm các mối quan hệ làm ăn, hoặc đơn giản là dành để đọc báo, xem ti-vi.

Hay như khi công ty cắt giảm nhân lực và chúng ta bị mất việc làm. Hoặc bác sĩ cho biết chúng ta mắc bệnh hiểm nghèo, chỉ còn sống được thêm vài tháng nữa. Hoặc cuộc hôn nhân của chúng ta tan vỡ, chờ ngày ly dị.

Một số tình huống khủng hoảng như vậy làm cho chúng ta tỉnh ngộ, nhận ra rằng điều chúng ta dành thời gian để làm và điều chúng ta cho là quan trọng nhất không phải là một.

Rebecca: Nhiều năm trước, tôi đến thăm một phụ nữ còn trẻ tại một bệnh viện. Cô ấy mới 23 tuổi và có hai con nhỏ ở nhà. Cô vừa được bác sĩ cho biết là cô bị bệnh ung thư đã di căn. Khi tôi cầm tay cô và cố tìm ra lời để an ủi, thì cô òa lên khóc: "Em sẽ đánh đổi mọi thứ chỉ để được về nhà và thay tã lót cho con!".

Khi nghĩ về lời nói của cô ấy và sự trải nghiệm của tôi với những đứa con nhỏ của mình, tôi ngẫm ra rằng đã có bao nhiêu lần tôi cũng thay tã lót cho con như cô làm, nhưng tôi

làm chỉ vì nghĩa vụ, làm cho xong việc, thậm chí có lúc còn bực bội vì sự bất tiện mà nó gây ra cho cuộc sống bận rộn của mình, thay vì nâng niu những giây phút quý giá của cuộc sống và tình yêu mà chúng ta không sao biết được là nó có trở lại hay không.

Khi không có "Những tiếng chuông cảnh tỉnh" như thế, nhiều người trong chúng ta không có dịp thực sự đối đầu với những vấn đề rất quan trọng của cuộc sống. Thay vì đi sâu vào những nguyên nhân của căn bệnh kinh niên, chúng ta chỉ quanh quẩn với liệu pháp chữa trị nóng vội, nhất thời như dùng cao dán hay thuốc Aspirin để trị cơn đau cấp tính. Được làm dịu cơn đau nhất thời, chúng ta trở lại bận rộn hơn để làm những điều "tốt" và không bao giờ dừng lại để tự hỏi điều chúng ta đang làm có thực sự là quan trọng nhất hay không.

Ba thế hệ quản trị thời gian

Trong nỗ lực lấp khoảng cách giữa chiếc đồng hồ và cái la bàn trong cuộc sống, nhiều người trong chúng ta quay sang lĩnh vực "quản trị thời gian". Trong khi ba thập kỷ trước đây chỉ có không đầy mười cuốn sách viết về đề tài này, thì hiện nay, theo cuộc điều tra gần đây nhất, có hơn một trăm cuốn sách, hàng trăm bài báo, và nhiều loại lịch công tác, bảng kế hoạch làm việc, phần mềm và nhiều công cụ quản trị thời gian khác. Điều này phản ánh một "hiện tượng bắp rang"- sự bùng nổ nhanh của sách báo và công cụ phản ánh một thứ văn hóa nóng bỏng và đầy áp lực đang không ngừng tăng lên.

Khi tiến hành cuộc điều tra này, chúng tôi đã đọc, phân tích và rút gọn thông tin xuống còn tám nhóm tiếp cận cơ bản về quản trị thời gian. Những nhóm này bao gồm từ cách tiếp cận truyền thống hướng về "tính hiệu quả", như là *Cách tiếp cận "tổ chức" ("Get Organized" Approach) Cách tiếp cận chiến binh (Warrior Approach)* và *Cách tiếp cận ABC* hay *Ưu tiên hóa (Prioritization Approach)*, cho đến một số cách tiếp cận mới hơn đang thay thế các mô thức truyền thống. Trong đó có cách tiếp cận mang tính Á Đông nhiều hơn như *"Đi theo dòng chảy" ("Go with the Flow" Approach)*, khuyến khích chúng ta tiếp xúc với nhịp điệu tự nhiên của cuộc sống - gắn kết với những thời khắc "muôn thuở" khi mà tiếng kêu tích tắc của chiếc đồng hồ bị chìm đi trong niềm hân hoan của khoảnh khắc đó. Nó còn bao gồm *Cách tiếp cận Phục hồi (Recovery Approach)*, cho thấy vì sao những thủ phạm gây lãng phí thời gian, như là sự do dự và ủy quyền kém hiệu quả, thường là kết quả của một kịch bản tâm lý in hằn từ trước.

Mặc dù có nhiều cách tiếp cận như trên, chúng tôi thấy phần lớn bạn đọc đều biết đến ba "thế hệ" quản trị thời gian. Thế hệ sau dựa trên cơ sở thế hệ trước đó và có tiến bộ hơn về hiệu suất và khả năng kiểm soát.

Thế hệ thứ nhất. Thế hệ quản trị thời gian thứ nhất dựa trên cơ sở "các công cụ nhắc nhở". Đây là cách tiếp cận "đi theo dòng chảy", nhưng vẫn cố gắng theo dõi những điều bạn muốn làm - viết báo cáo, tham dự cuộc họp, tu sửa xe cộ, dọn dẹp nhà để xe... Đặc trưng của thế hệ này là các mẩu ghi chép đơn giản và các bản liệt kê công việc.

Nếu bạn thuộc về thế hệ này, bạn luôn mang theo bên mình các bản liệt kê và thường xuyên đối chiếu với nó để khỏi quên việc định làm. May ra đến cuối ngày bạn mới làm hết số công việc như đã định và bạn dựa vào bản danh sách đó để kiểm tra lại. Nếu có những việc chưa hoàn thành, bạn sẽ ghi nó sang danh sách công việc của ngày hôm sau.

Thế hệ thứ hai. Thế hệ quản trị thời gian thứ hai là phương pháp "lập kế hoạch và chuẩn bị". Đặc trưng của nó là các lịch công tác và sổ ghi cuộc hẹn. Đó là hiệu suất làm việc, trách nhiệm cá nhân, xác lập mục tiêu, đặt kế hoạch, lên lịch các hoạt động và sự kiện trong tương lai. Nếu bạn thuộc về thế hệ này, bạn thường lập kế hoạch các cuộc hẹn, viết ra các cam kết, xác định thời hạn, ghi lại địa điểm sẽ diễn ra cuộc hẹn. Bạn cũng có thể lưu lại các số liệu này trong máy vi tính hay trên mạng.

Thế hệ thứ ba. Cách tiếp cận của thế hệ thứ ba là "lập kế hoạch, đặt ưu tiên, và kiểm soát". Nếu bạn thuộc thế hệ này, bạn có thể dành một số thời gian để làm rõ các giá trị và các ưu tiên của bạn. Bạn tự hỏi "Mình muốn gì?", và đặt ra các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn để đạt được các giá trị này. Bạn đặt mức ưu tiên cho các hoạt động của mình trên cơ sở hàng ngày. Đặc trưng của thế hệ này là một loạt các công cụ lập kế hoạch và tổ chức công việc - bằng phương tiện điện tử hay viết trên giấy - với các biểu mẫu chi tiết cho kế hoạch hàng ngày.

Ở mức độ nào đó, ba thế hệ quản trị thời gian này giúp chúng ta có bước tiến xa trong việc nâng cao hiệu quả trong cuộc sống. Những thứ như là hiệu suất làm việc, lập kế

hoạch, ưu tiên hóa, làm rõ các giá trị và xác lập mục tiêu đã tạo ra sự khác biệt có tính tích cực rõ rệt.

Nhưng cuối cùng, với hầu hết mọi người - thậm chí cả khi họ đạt được những lợi ích và của cải rất lớn đi nữa - vẫn có khoảng cách giữa những điều thực sự quan trọng đối với họ và cách họ sử dụng thời gian. Trong nhiều trường hợp, tình trạng còn tồi tệ hơn. Có người nói: "Đúng là chúng ta đang làm được nhiều việc hơn với ít thời gian hơn, nhưng chẳng còn thấy những mối quan hệ đằm thắm, sự thanh thản trong lòng, sự thăng bằng trong cuộc sống, niềm tin mình đang làm và làm tốt những điều quan trọng nhất".

Roger: Ba thế hệ quản trị thời gian này phản ánh rất đúng quá trình thực hiện quản trị thời gian của tôi. Tôi lớn lên tại thị trấn Carmel, vùng Pebble Beach thuộc bang California. Sống trong môi trường nghệ thuật, tự do suy nghĩ, triết lý, tôi chắc là mình phù hợp với thế hệ thứ nhất. Thỉnh thoảng tôi ghi chép để khỏi quên những điều cần nhớ - đặc biệt các cuộc thi đánh gôn, một hoạt động quan trọng đối với cuộc sống của tôi. Do tôi còn tham gia vào công việc trang trại và nuôi ngựa, nên tôi cần phải ghi nhớ mùa màng và nhiều thứ khác nữa.

Thời gian trôi qua, công việc đòi hỏi phải làm nhiều hơn với thời gian ít hơn, có nhiều thứ tôi muốn làm hơn, có nhiều cơ hội hơn đã đẩy tôi đi sâu vào thế hệ quản trị thời gian thứ hai. Tôi đọc bất cứ tài liệu nào có trong tay nói về quản trị thời gian. Trên thực tế, công việc làm ăn của tôi, trong một giai đoạn, chính là tư vấn về quản trị thời gian. Tôi làm việc với từng khách hàng để giúp họ làm việc hiệu quả hơn, tổ

chức công việc tốt hơn, học cách trả lời điện thoại và nhiều thứ khác. Thông thường sau khi quan sát và phân tích hoạt động của họ trong một ngày, tôi sẽ đưa ra gợi ý cụ thể những điều họ cần làm để nâng cao hiệu suất làm việc.

Sau một thời gian, tôi sửng sốt nhận ra rằng tôi không chắc mình có ích gì trong việc này. Thực ra, tôi bắt đầu băn khoăn phải chăng tôi chỉ làm cho họ sớm thất bại hơn mà thôi. Vấn đề không phải là họ làm được bao nhiêu đầu việc, mà là cái đích họ muốn hướng tới là đâu, và họ muốn đạt được cái gì. Nhiều người muốn biết họ đang làm việc ra sao, nhưng tôi nhận thấy mình không thể trả lời được, trừ phi tôi hiểu rõ họ muốn đạt được cái gì. Điều này dẫn tôi đến thế hệ quản trị thời gian thứ ba. Thực ra, cả Stephen và tôi đã tham gia một phần vào công trình khởi đầu cho thế hệ thứ ba và cùng làm việc với một số người có ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực này. Mối quan tâm của chúng tôi là gắn kết các giá trị với các mục tiêu để giúp người ta làm được nhiều hơn những việc thích hợp và theo thứ tự ưu tiên. Khi ấy, có vẻ như đó là con đường rõ ràng cần phải đi theo.

Nhưng về sau, người ta nhận ra một điều hiển nhiên rằng có sự khác biệt thực sự giữa điều người ta muốn và điều họ thực sự cần trong cuộc sống. Nhiều người trong khi đạt được ngày càng nhiều mục tiêu... thì lại cảm thấy hạnh phúc và sự mãn nguyện ngày càng giảm đi.

Do vậy, tôi bắt đầu xem xét lại một số mô thức cơ bản và cách suy nghĩ của mình. Tôi bắt đầu nhận ra rằng câu trả lời không thể tìm thấy trong ba thế hệ quản trị thời gian, mà phải tìm nó ở mức độ mô thức cơ bản. Nó nằm ngay ở các giả

định, theo đó chúng ta xác định và tiến hành các việc mà chúng ta cố làm.

Điểm mạnh và điểm yếu của mỗi thế hệ

Chúng ta hãy nhìn kỹ hơn vào điểm mạnh và điểm yếu của các thế hệ quản trị thời gian và xem cụ thể chúng có ích gì, và vì sao chúng không đáp ứng được trước đòi hỏi có chiều sâu hơn.

Những người thuộc *thế hệ thứ nhất* thường linh hoạt. Họ có khả năng thích ứng với người khác và với những nhu cầu thay đổi. Họ giỏi thích nghi và xử lý các tình huống. Họ làm việc theo thời gian biểu của họ và làm bất cứ việc gì họ thấy cần thiết hoặc có vẻ cấp bách.

Nhưng thường thì sự việc bất thành là do những lỗi nhỏ. Các cuộc hẹn bị quên; những lời hứa không được thực hiện. Thiếu một cảm nhận mạnh mẽ về viễn cảnh cuộc đời và mục tiêu định sẵn, thành tích đạt được kém hẳn ý nghĩa. Đối với nhiều người thuộc thế hệ này thì "điều quan trọng nhất" chẳng qua chỉ là những thứ xuất hiện trước mặt họ.

Những người thuộc *thế hệ thứ hai* thì có kế hoạch và sự chuẩn bị trước. Nhìn chung họ cảm thấy có trách nhiệm cá nhân cao hơn đối với kết quả công việc và những cam kết của mình. Các lịch công tác và kế hoạch làm việc không chỉ là những công cụ nhắc nhở, mà còn giúp họ chuẩn bị tốt hơn cho các cuộc họp và buổi thuyết trình - dù là chuyên môn, với gia đình, bạn bè, hay các cộng sự. Sự chuẩn bị làm tăng hiệu suất và tính hiệu quả. Việc đặt ra mục tiêu và kế hoạch làm tăng thành tích và kết quả hoạt động.

Nhưng việc tập trung vào lịch làm việc, mục tiêu và hiệu suất lại dẫn đến việc họ đề cao lịch làm việc. Mặc dù nhiều người thuộc thế hệ thứ hai biết coi trọng người khác cũng như các mối quan hệ, nhưng sự tập trung vào lịch làm việc thường làm cho họ đối xử với người khác cứ như họ là "kẻ thù" vậy. Người khác biến thành đối tượng gây cản trở hay làm cho họ xao nhãng kế hoạch làm việc của họ. Từ đó, họ cách ly hay cô lập mình với người khác, hoặc ủy quyền cho người khác, coi người khác chủ yếu là nguồn lực qua đó họ có thể tăng lợi thế cá nhân của mình. Hơn nữa, những người thuộc thế hệ thứ hai có thể còn đạt được nhiều hơn là họ muốn, nhưng điều họ đạt được không nhất thiết là điều họ thực sự cần hay điều làm cho họ thanh thản. "Những điều quan trọng nhất" đối với nhiều người thuộc thế hệ thứ hai chỉ là một hàm số của tờ lịch và những mục tiêu mà thôi.

Thế hệ thứ ba có sự đóng góp lớn do gắn kết các mục tiêu và kế hoạch với các giá trị. Những người thuộc thế hệ này đạt được các thành quả đáng kể về hiệu quả làm việc cá nhân thông qua kế hoạch tập trung hàng ngày và việc đặt ưu tiên. "Những điều quan trọng nhất" trở thành một hàm số của các giá trị và các mục tiêu.

Kết quả do thế hệ này mang lại xem ra rất hứa hẹn. Trên thực tế, đối với nhiều người, đỉnh cao của "quản trị thời gian" chính là thế hệ thứ ba. Họ nghĩ rằng nếu họ đi sâu vào thế hệ này, họ sẽ chiếm đỉnh cao của bất cứ thứ gì. Nhưng thế hệ thứ ba này có một số khiếm khuyết nghiêm trọng - không phải ở những kết quả cố ý mà là các kết quả

vô tình, được tạo ra do những mô thức kém hoàn thiện và thiếu những nhân tố quan trọng. Chúng ta cần đi sâu vào những khiếm khuyết này vì thế hệ này được coi là "lý tưởng" đối với nhiều người và là mục tiêu nhắm tới của nhiều người thuộc thế hệ thứ nhất và thứ hai.

Chúng ta thử xem xét một số *mô thức* nền tảng, hay những não trạng. Các mô thức này giống như những tấm bản đồ. Chúng không phải là lãnh thổ; chúng chỉ là sự mô tả lãnh thổ. Và nếu chúng ta dùng sai bản đồ - ví dụ chúng ta muốn tìm một địa điểm tại thành phố Detroit mà chúng ta lại dùng bản đồ thành phố Chicago - thì thật khó để tìm ra nơi chúng ta muốn đến. Chúng ta có thể có những hành động để khắc phục - như tăng hiệu suất của việc đi lại, dùng chiếc xe tốt ít tốn xăng hơn, tăng tốc độ - nhưng những cái đó chỉ đưa chúng ta đến sai địa chỉ sớm hơn mà thôi. Chúng ta có thể chú trọng đến thái độ - chúng ta có thể "lên tinh thần" về việc đã cố tìm cho ra địa chỉ bất chấp là chúng ta đang bị lạc đường. Nhưng vấn đề ở đây chẳng liên quan đến thái độ hay hành vi của chúng ta. Vấn đề là chúng ta đã dùng tấm bản đồ sai.

Trong khi những mô thức này nằm bên dưới toàn bộ cách tiếp cận quản trị thời gian truyền thống, chúng lại được thế hệ thứ ba nhấn mạnh.

- **Kiểm soát.** Mô thức chủ yếu của thế hệ thứ ba là mô thức kiểm soát - vạch kế hoạch, lên lịch thực hiện, và quản lý quá trình thực hiện. Tiến hành công việc từng bước một. Không để việc gì đi chệch hướng cả. Hầu hết chúng ta cảm thấy dễ chịu khi "kiểm soát" được cuộc

sống của mình. Nhưng trên thực tế, chúng ta không kiểm soát được; mà chỉ có các nguyên tắc mới làm được điều đó. Chúng ta có thể kiểm soát được sự lựa chọn của mình, nhưng chúng ta không kiểm soát được các hậu quả của sự lựa chọn. Khi chúng ta nâng một đầu của cây gậy thì đồng thời chúng ta cũng nâng luôn đầu kia của nó. Ý nghĩ cho rằng chúng ta luôn kiểm soát được cuộc sống chỉ là ảo tưởng. Nó đặt chúng ta vào chỗ tìm cách kiểm soát hậu quả của hành động. Hơn nữa, chúng ta cũng không kiểm soát được người khác. Và vì mô thức cơ bản là kiểm soát, nên cách quản trị thời gian này gần như bỏ qua một thực tế rằng hầu hết thời gian của chúng ta được dùng để sống và làm việc cùng với người khác, những người chúng ta không kiểm soát được họ.

- **Hiệu suất làm việc.** Hiệu suất cao là "làm được nhiều hơn với thời gian ít hơn". Đây là điều rất có ý nghĩa. Chúng ta thu được kết quả nhiều hơn. Chúng ta giảm được hoặc thậm chí loại bỏ sự lãng phí. Chúng ta biết cách tổ chức làm việc. Chúng ta làm việc nhanh hơn. Chúng ta biết dùng đòn bẩy. Năng suất làm việc tăng đến mức khó tin. Thế nhưng giả thiết cơ bản ở đây coi "nhiều hơn" và "nhanh hơn" là tốt hơn. Điều này có thực sự đúng hay không? Ở đây có sự khác nhau cơ bản giữa hiệu suất (efficiency) và tính hiệu quả (effectiveness). Bạn có thể lái xe chạy nhanh trên đường cao tốc, dưới thời tiết dễ chịu, và tiết kiệm được rất nhiều nhiên liệu. Nghĩa là bạn lái xe rất có hiệu suất.

Thế nhưng giả sử bạn đang chạy xe trên đường cao tốc Số 101 về hướng nam ven biển California trong khi đích đến của bạn lại là Thành phố New York - cách đó gần năm nghìn cây số về phía đông - thì không thể nói đến tính hiệu quả của việc bạn lái xe!

Hơn nữa, làm sao có thể nói bạn "có hiệu suất" trong quan hệ với người khác? Bạn đã từng tìm cách để có "hiệu suất cao" trong quan hệ với vợ hoặc chồng của bạn, hay với con cái hoặc nhân viên của bạn khi có vấn đề nhạy cảm về tình cảm? Việc đó diễn ra như thế nào?

"Xin lỗi, nhưng em khoan bày tỏ những cảm nghĩ sâu sắc nhất vào lúc này vì anh chỉ có mười phút dành cho cuộc gặp này thôi."

"Đừng làm phiền bố lúc này, con ạ. Hãy dành bầu tâm sự và nỗi lòng của con vào lúc khác để bố làm xong công việc theo lịch làm việc của bố đã."

Vậy đấy, trong khi bạn có thể có hiệu suất cao đối với sự vật, bạn không thể có hiệu suất cao - mà vẫn đạt được hiệu quả - với con người.

- **Các giá trị.** Đánh giá cao cái gì đó tức là coi trọng giá trị của nó. Vì vậy, giá trị là điều cực kỳ quan trọng. Giá trị thúc đẩy sự lựa chọn và hành động của chúng ta. Thế nhưng chúng ta lại coi trọng nhiều thứ khác nhau – tình yêu, sự an toàn, một ngôi nhà lớn, nhiều tiền gửi ngân hàng, địa vị xã hội, sự công nhận của mọi người, sự nổi tiếng. Nếu chúng ta coi trọng một điều gì đó thì không phải bao giờ nó cũng tạo ra một cuộc sống có

chất lượng. Một khi coi trọng điều trái với các quy luật tự nhiên chi phối sự thanh thản của tâm hồn và một cuộc sống có chất lượng, thì chúng ta đã đặt cuộc sống của mình trên nền tảng của ảo tưởng và đặt bản thân mình trước sự thất bại. Chúng ta không thể tự đặt ra quy luật cho cuộc sống của mình.

- **Thành tựu độc lập.** Cách quản trị thời gian truyền thống tập trung vào việc giành cho được kết quả, thành tích, hay bất cứ thứ gì bạn muốn, và san bằng mọi cản trở. Những người khác về cơ bản được coi như là nguồn lực giúp bạn đạt được nhiều kết quả nhanh hơn – hoặc chỉ là những chướng ngại hay vật cản. Các mối quan hệ gần như chỉ có tính chất giao dịch. Thế nhưng trên thực tế, hầu hết thành tựu lớn nhất và niềm vui lớn nhất trong cuộc sống lại đến từ các mối quan hệ có khả năng tương tác làm thay đổi chúng ta theo hướng tốt đẹp hơn. Đây không phải là một hàm số về hiệu suất, mà là một hàm số của sự trao đổi những hiểu biết, tầm nhìn, những kiến thức mới, và sự hứng thú đối với những kiến thức mới đó. Tiếp cận được sức mạnh có tính biến đổi của sự hiệp lực tương thuộc chính là "dịch chuyển điểm tựa" đến vị trí xa nhất của cánh tay đòn đối với thời gian và kết quả của cuộc sống có chất lượng.

- **Trình tự thời gian (Chronos).** Đối tượng của quản trị thời gian là *chronos*, thuật ngữ Hy Lạp có nghĩa là trình tự thời gian (chronological time). Trình tự thời gian được biểu thị bằng đường thẳng một chiều và có tính kế tiếp. Thời gian của bất kỳ giây nào cũng giống như mọi

giây khác, không giây nào quý giá hơn. Về cơ bản, nhịp điệu sống của chúng ta bị chi phối bởi chiếc đồng hồ. Nhưng toàn bộ nền văn hóa trên thế giới đều tiếp cận cuộc sống từ một *kairos* – mô thức "thời gian thích hợp" (appropriate time) hay "thời gian chất lượng" (quality time). Thời gian là thứ để *được trải nghiệm*. Nó không ngừng tăng lên (exponential) và luôn tồn tại (existential). Điều cốt lõi của thời gian chất lượng (kairos time) là bạn tạo ra được bao nhiêu giá trị từ thời gian đó, thay vì bạn đã bỏ ra bao nhiêu thời gian tuần tự. Ngôn từ hàng ngày của chúng ta luôn phản ánh sự thừa nhận thời gian chất lượng, như khi chúng ta hỏi: "Thời gian này bạn có vui không?". Chúng ta không hỏi về khối lượng thời gian tuần tự được sử dụng theo một cách cụ thể nào, mà muốn hỏi về giá trị, chất lượng của thời gian đó.

- **Năng lực.** Quản trị thời gian về cơ bản là một tập hợp các năng lực. Nghĩa là nếu bạn có được một số năng lực nhất định, bạn sẽ có thể tạo ra kết quả là một cuộc sống có chất lượng. Nhưng tính hiệu quả cá nhân là một hàm số của năng lực và *tính cách*. Theo cách này hay cách khác, hầu hết các sách báo đều nói "Thời gian là cuộc sống", nhưng giống như hầu hết sách báo nói về "sự thành đạt" trong 70 năm qua, các sách quản trị thời gian về cơ bản thường tách rời điều chúng ta làm khỏi tính cách con người chúng ta. Mặt khác, các sách khai trí trong nhiều thế kỷ qua lại công nhận tầm quan trọng tối thượng của sự phát triển tính cách cũng như năng

lực trong việc tạo ra kết quả là một cuộc sống có chất lượng.

- **Quản lý.** Bản thân quản trị thời gian là cách nhìn của nhà quản lý, chứ không phải nhà lãnh đạo. Quản lý hoạt động theo một mô thức nhất định. Còn lãnh đạo tạo ra các mô thức mới. Quản lý hoạt động trong một hệ thống. Lãnh đạo hoạt động bên trên hệ thống đó. Bạn quản lý "các sự việc"; nhưng bạn lãnh đạo con người. Điều cơ bản để có thể ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng ta là lãnh đạo phải *đi trước* quản lý. Câu hỏi "Có phải tôi đang làm điều đúng?" phải *đi trước* câu hỏi "Có phải tôi đang làm tốt điều đó?".

Các điểm mạnh và điểm yếu của ba thế hệ quản trị thời gian được tóm lược trong Bảng sau.

	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
THẾ HỆ THỨ NHẤT	• Khả năng thích ứng khi có điều quan trọng hơn xảy ra - sự linh hoạt đi theo dòng chảy • Đáp ứng tốt hơn với mọi người • Không quá tải và rắc rối • Ít căng thẳng hơn • Theo dõi "việc cần làm"	• Kết cấu không chắc chắn • Có nhiều kẽ hở • Cam kết với người khác bị xem nhẹ, hay bị quên không thực hiện, có hại cho các mối quan hệ • Kết quả đạt được tương đối ít • Chuyển từ khủng hoảng này sang khủng hoảng khác do xem nhẹ kế hoạch và kết cấu • "Những điều quan trọng nhất"- là những việc ở trước mắt
THẾ HỆ THỨ HAI	• Theo dõi các cam kết và cuộc hẹn • Kết quả đạt được nhiều hơn nhờ có mục tiêu và kế hoạch • Họp hành và thuyết trình có hiệu quả hơn do có chuẩn bị	• Xem kế hoạch quan trọng hơn con người • Hành động thiên về điều bạn muốn – không nhất thiết là điều bạn cần hay điều sẽ làm bạn mãn nguyện • Suy nghĩ và hành động độc lập – coi người khác là phương tiện hay trở ngại cho mục tiêu của mình • "Những điều quan trọng nhất"- là những điều nằm trong kế hoạch làm việc

	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
THẾ HỆ THỨ BA	• Chịu trách nhiệm đối với kết quả • Gắn liền với các giá trị • Khai thác sức mạnh của các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn • Biến các giá trị thành mục tiêu và hành động • Tăng năng suất làm việc cá nhân nhờ có kế hoạch hàng ngày và đặt ưu tiên • Tăng hiệu quả công việc • Đem lại cơ cấu/trật tự cho cuộc sống • Củng cố năng lực quản trị thời gian và bản thân	• Có thể gây lầm tưởng cá nhân kiểm soát hậu quả, hơn là các quy luật hay nguyên tắc – sự tự đắc "quy luật là do mình đặt ra" • Việc minh định các giá trị không nhất thiết phù hợp với các nguyên tắc chi phối • Sức mạnh của tầm nhìn chưa được khai thác • Việc lập kế hoạch hàng ngày ít khi vượt qua ưu tiên cho việc khẩn cấp, thúc bách và xử lý khủng hoảng • Có thể dẫn đến sai lầm, quá chặt chẽ, mất cân đối giữa các vai trò • Có thể coi kế hoạch quan trọng hơn con người, coi con người như sự vật • Kém linh hoạt hay thiếu phóng khoáng • Kỹ năng đơn thuần không tạo ra hiệu quả và khả năng lãnh đạo – cần có tính cách nữa • "Những điều quan trọng nhất" được xác định bởi tính khẩn cấp và các giá trị

Thấy cái gì có cái đó

Mô thức chủ yếu nào tạo ra những loại kết quả này – hiệu suất, khả năng kiểm soát, quản lý, năng lực, trình tự thời gian? Có phải đây là những bản đồ lãnh thổ chính xác? Có phải chúng đáp ứng được các kỳ vọng về chất lượng cuộc sống? Thực tế việc chúng ta đầu tư nhiều sức lực cho các kỹ thuật và công cụ dựa trên cơ sở các mô thức này – trong khi vấn đề cơ bản vẫn chưa được giải quyết (nhiều trường hợp còn trở nên tồi tệ hơn) – là minh chứng cho thấy những mô thức cơ bản này có lỗ hổng.

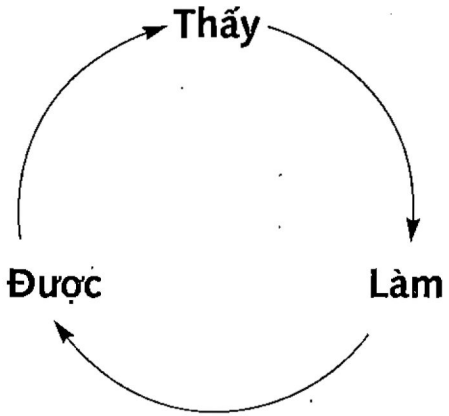
Bạn hãy quay trở lại với những nỗi trăn trở mà chúng tôi đã nêu ra ở phần đầu.

Cuộc sống của tôi thật bề bộn! Tôi chạy quanh suốt ngày - nào là hội họp, điện thoại, giấy tờ, các cuộc hẹn. Tôi vắt kiệt sức mình, lăn ra giường ngủ lịm đi và thức dậy sớm vào buổi sáng hôm sau để rồi tiếp tục lặp lại như thế. Kết quả công việc của tôi không tồi; tôi làm được rất nhiều việc. Nhưng đôi khi tôi trăn trở từ đáy lòng mình: "Thế thì sao nhỉ? Điều mình đang làm có thực sự là có ý nghĩa?". Thú thật là tôi không biết.

"Cái ở bên trong không ngừng trở thành cái ở bên ngoài", James Allen, tác giả cuốn sách kinh điển "*Khi con người suy nghĩ*" ("*As a Man Thinketh*") đã từng nói. "Trạng thái tâm hồn của một con người sẽ dẫn đến các tình trạng cuộc sống của người đó; những suy nghĩ của anh ta sẽ đưa đến hành động, và hành động kết trái thành tính cách và số phận."

Hiểu được những mô thức chủ yếu này của quản trị

thời gian là điều rất quan trọng, vì mô thức là bản đồ chỉ đường cho con tim và khối óc, từ đó hình thành thái độ và hành vi, cũng như các kết quả trong cuộc sống. Nó tạo ra một vòng quay "thấy/làm/được". Cách mà chúng ta thấy (mô thức của chúng ta) dẫn đến điều chúng ta làm (các thái độ và hành vi của chúng ta); và điều chúng ta làm dẫn đến các kết quả mà chúng ta đạt được trong cuộc sống. Vì vậy, nếu chúng ta muốn tạo ra một sự thay đổi quan trọng về các kết quả, thì chúng ta không thể chỉ thay đổi các thái độ và hành vi, các phương pháp hay các kỹ thuật; chúng ta phải thay đổi các mô thức căn bản vốn có của chúng ta. Mỗi khi chúng ta tìm cách thay đổi hành vi hay phương pháp mà không thay đổi mô thức, thì rốt cuộc mô thức sẽ lấn át sự thay đổi đó. Đó là lý do vì sao những nỗ lực để "cài đặt" hệ thống quản lý chất lượng toàn diện hay sự ủy quyền trong các tổ chức đều không có kết quả. Không thể cài đặt chúng được, mà phải nuôi dưỡng chúng lớn lên. Chúng vươn lên một cách tự nhiên từ những mô thức đã tạo nên chúng.



Thay đổi một công cụ lập kế hoạch hay một phương pháp không tạo ra sự thay đổi lớn các thành quả đạt được trong cuộc sống – mặc dù có vẻ nó hứa hẹn như vậy. Đây không phải là vấn đề kiểm soát nhiều hơn, tốt hơn, hay nhanh hơn các công cụ đó, mà là vấn đề xét lại toàn bộ giả định về sự kiểm soát.

Như Albert Einstein từng nói: *"Những vấn đề quan trọng mà chúng ta phải đương đầu không thể giải quyết được bằng chính cái trình độ tư duy đã tạo ra những vấn đề đó".* Điều quan trọng hơn việc sửa đổi thái độ và hành vi là xem xét các mô thức dẫn đến thái độ và hành vi đó. Plato đã nói: "Một cuộc sống không được kiểm nghiệm là cuộc sống không đáng sống". Nhưng có rất nhiều người qua lớp học phát triển khả năng lãnh đạo của chúng tôi nói rằng: "Lâu nay, chúng tôi không hề nghĩ gì về điều này!". Là con người, chúng ta luôn cố gắng – đôi khi với những hậu quả tệ hại – để làm việc, nuôi nấng con cái, đào tạo nhân lực, và tham gia vào nhiều mối quan hệ khác mà không chịu xem xét một cách nghiêm túc và kỹ lưỡng những cái gốc rễ mà từ đó sản sinh ra các kết quả trong cuộc sống của chúng ta. Và bằng cách này hay cách khác, quản trị thời gian chỉ là một kỹ năng máy móc, tách rời khỏi những điều cốt yếu mà chúng ta bỏ thời gian ra để phấn đấu thực hiện.

Sự cần thiết của thế hệ quản trị thứ tư

Một điều chắc chắn là nếu cứ tiếp tục làm những điều như chúng ta đang làm, thì chúng ta chỉ đạt được những cái như chúng ta đang có mà thôi. Một định nghĩa của sự điên rồ là "luôn luôn làm những việc giống như cũ nhưng lại

mong đợi các kết quả khác". Nếu quản trị thời gian là câu trả lời, thì chắc hẳn chỉ cần có nhiều ý tưởng hay thì cũng đã đủ đem lại sự khác biệt lớn. Nhưng chúng tôi phát hiện ra rằng, cả những người đã được đào tạo về quản trị thời gian ở cấp cao lẫn những người chưa được đào tạo gì cũng đều rất quan tâm về chất lượng cuộc sống.

Quản trị thời gian, đặc biệt ở thế hệ thứ ba – có vẻ là hay. Nó là một niềm hy vọng, hứa hẹn mang đến cho chúng ta sự thành công. Nhưng nó đã không làm được điều đó. Đối với nhiều người, phương pháp quản trị thời gian được xem là đỉnh cao đó thật cứng nhắc, gò bó và không tự nhiên. Và với cường độ cao thì khó có thể duy trì lâu được. Do đó, điều đầu tiên mà nhiều người sẽ làm khi họ chuẩn bị lên đường đi nghỉ phép là để các bản kế hoạch làm việc - biểu tượng của thế hệ quản trị thứ ba - ở nhà!

Rõ ràng cần có thế hệ quản trị thứ tư - tập hợp tất cả các điểm mạnh của các thế hệ 1, 2 và 3 lại, đồng thời loại bỏ các điểm yếu của chúng... và vượt hơn. Điều này đòi hỏi phải có một mô thức và cách tiếp cận không chỉ khác biệt về mức độ, mà còn khác biệt về chất – sự đoạn tuyệt có tính cơ bản với lối tư duy và hành động kém hiệu quả.

Chúng ta cần có một cuộc cách mạng, chứ không phải chỉ là sự tiến hóa. Chúng ta cần vượt lên trên quản trị thời gian để đến với sự lãnh đạo cuộc sống – một thế hệ quản trị thời gian thứ tư dựa trên các mô thức sẽ tạo ra những kết quả của một cuộc sống có chất lượng.

CHƯƠNG 2

THÓI QUEN KHẨN CẤP

Không có ý thức cam kết đối với điều quan trọng,
là vô tình cam kết với điều không quan trọng.

Khi bắt đầu đọc chương này, bạn hãy dành vài phút trả lời các câu hỏi sau đây:

Hoạt động nào mà bạn biết rõ rằng nếu bạn thực hiện thật tốt và thường xuyên thì nó sẽ đem lại kết quả có ý nghĩa tích cực cho cuộc sống riêng của bạn?

Hoạt động nào mà bạn biết rõ rằng nếu bạn thực hiện thật tốt và thường xuyên thì nó sẽ đem lại kết quả có ý nghĩa tích cực cho nghề nghiệp chuyên môn hay sự nghiệp của bạn?

Nếu bạn biết rõ những điều này sẽ tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa như vậy, thì tại sao đến bây giờ bạn vẫn không làm?

Khi bạn cân nhắc câu trả lời của mình, chúng ta hãy xem xét hai yếu tố chính thúc đẩy sự lựa chọn cách sử dụng thời gian của chúng ta: *tính khẩn cấp* và *tầm quan trọng*

của sự việc. Mặc dù chúng ta quan tâm đến cả hai yếu tố này, nhưng thực ra chỉ có một yếu tố là mô thức cơ bản qua đó chúng ta nhìn thời gian và cuộc sống của mình.

Thế hệ quản trị thời gian thứ tư dựa trên cơ sở mô thức "tầm quan trọng" của sự việc. Biết rõ và làm những điều quan trọng thay vì chỉ đối phó lại với những sự việc có tính khẩn cấp là nền tảng của sự ưu tiên cho điều quan trọng nhất.

Khi bạn đọc hết chương này, chúng tôi sẽ yêu cầu bạn xem xét lại mô thức của mình một cách kỹ càng. Bất kể bạn đang hoạt động theo mô thức "tính khẩn cấp" hay mô thức "tầm quan trọng" thì nó đều có ảnh hưởng sâu sắc đến kết quả bạn đang hướng tới trong cuộc đời của mình.

Tính khẩn cấp

Ít người trong chúng ta nhận ra tính khẩn cấp có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến sự lựa chọn của chúng ta. Tiếng chuông điện thoại reo. Tiếng con khóc. Tiếng ai đang gõ cửa. Thời hạn sắp hết.

"Tôi cần nó *ngay bây giờ*."

"Tôi đang mắc kẹt, anh có thể đến ngay bây giờ không?"

"Anh trễ cuộc hẹn rồi."

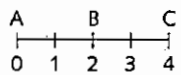
Tính khẩn cấp chi phối cuộc sống của bạn đến mức nào? Chúng tôi khuyên bạn dành ra vài phút để xem xét những thái độ và hành vi xuất phát từ tính khẩn cấp này như đã được phản ánh trong bảng Chỉ số tính khẩn cấp dưới đây.

Mức độ liên hệ của bạn đối với những nội dung được nêu ra trong bảng Chỉ số sẽ cho bạn biết mức độ bạn nhìn nhận cuộc sống thông qua mô thức "tính khẩn cấp". Khi bạn đọc từng nội dung, hãy cho điểm đánh giá vào con số nào phản ánh tốt nhất hành vi của bạn.

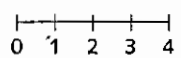
BẢNG CHỈ SỐ TÍNH KHẨN CẤP

Khoanh tròn vào con số mô tả đúng nhất hành vi hay thái độ của bạn đối với ý kiến nêu ra ở phía tay trái (0 = Không bao giờ (A); 2 = Đôi khi (B); 4 = Luôn luôn (C))

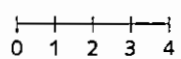
1. Dường như tôi làm việc tốt nhất khi phải chịu áp lực.



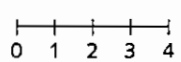
2. Tôi thường đổ lỗi cho sự thúc bách và áp lực bên ngoài khi không dành thời gian sâu lắng cho riêng mình.



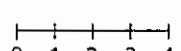
3. Tôi thường bực bội trước sự chậm chạp của người khác hay sự việc quanh tôi. Tôi ghét phải chờ đợi hay xếp hàng.



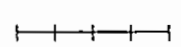
4. Tôi cảm thấy có tội khi bớt thời gian làm việc để nghỉ ngơi.



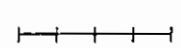
5. Tôi luôn vội vã chạy như con thoi giữa các địa điểm và các sự kiện.



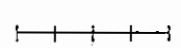
6. Tôi thường tìm cách tống khứ người khác để tập trung cho kế hoạch của mình.



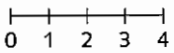
7. Tôi cảm thấy lo lắng mỗi khi bị mất liên lạc với văn phòng làm việc trong vài phút.



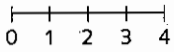
8. Tôi thường bận tâm với một việc trong khi đang làm một việc khác.



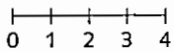
9. Tôi làm việc tốt nhất khi xử lý tình huống khủng hoảng.



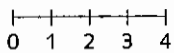
10. Hoóc-môn kích thích do một cuộc khủng hoảng mới làm cho tôi cảm thấy hưng phấn hơn so với làm việc đều đặn vì sự thành đạt lâu dài.



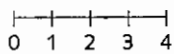
11. Tôi thường hy sinh thời gian chất lượng với những người quan trọng trong đời mình cho việc xử lý khủng hoảng.



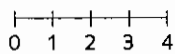
12. Tôi cho rằng người khác đương nhiên sẽ hiểu ra nếu tôi buộc phải làm họ thất vọng hay bỏ qua việc khác để giải quyết khủng hoảng.



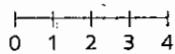
13. Tôi dựa vào việc giải quyết khủng hoảng để cảm thấy cuộc đời có ý nghĩa hay mục đích.



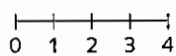
14. Tôi thường ăn trưa hay các bữa ăn khác trong khi làm việc.



15. Tôi luôn nghĩ rằng sẽ có ngày tôi có thể làm được điều tôi thực sự muốn làm.



16. Vào cuối ngày, nhìn một đống to tướng giấy tờ trong thùng đựng công văn "Đi", tôi cảm thấy mình thực sự là người làm việc có hiệu quả.



Sau khi chọn xong mức độ trong bảng Chỉ số này, bạn hãy cộng lại số điểm ghi được và đối chiếu kết quả của bạn với thước đo sau:

0-25 điểm: Nếp nghĩ không coi trọng tính khẩn cấp

26-45 điểm: Nếp nghĩ coi trọng tính khẩn cấp

46 điểm trở lên: Có thói quen chạy theo tính khẩn cấp

Nếu phần lớn câu trả lời của bạn đều nằm ở điểm thấp, thì mô thức tính khẩn cấp có thể không phải là yếu tố có ảnh hưởng nhiều đến cuộc sống của bạn. Nếu bạn ở điểm giữa hoặc nghiêng về điểm cao, thì nhiều khả năng tính khẩn cấp là mô thức hoạt động cơ bản của bạn. Nếu các câu trả lời của bạn luôn ở điểm cao, thì tính khẩn cấp không chỉ là cách nhìn của bạn, mà đã trở thành thói quen thực sự của bạn.

Thói quen khẩn cấp

Một số người trong chúng ta quen với hoóc môn kích thích trong xử lý khủng hoảng đến nỗi bị lệ thuộc vào nó để có được sự phấn khích và năng lượng. Tính khẩn cấp tạo ra cảm giác gì? Bị stress? Chịu áp lực? Căng thẳng? Kiệt sức? Tất nhiên rồi. Nhưng đôi khi nó cũng làm chúng ta cảm thấy hưng phấn. Chúng ta cảm thấy mình có ích. Mình thành đạt. Mình được đề cao. Mình được đền đáp. Mỗi khi có sự bất ổn xảy ra, chúng ta liền lao vào giải quyết trong tâm trạng của một người anh hùng. Điều này đem đến kết quả ngay lập tức, nó cho ta một sự mãn nguyện tức thì.

Chúng ta có được kết quả tạm thời từ việc giải quyết các khủng hoảng có tính khẩn cấp và quan trọng. Thế rồi khi tầm quan trọng không còn ở đó nữa, tính khẩn cấp vẫn lôi kéo chúng ta làm bất cứ việc gì mang tính khẩn cấp, chỉ để tiếp tục giữ nhịp điệu. Guồng quay đòi hỏi chúng ta phải luôn bận rộn, làm việc quá sức. Điều đó đã trở thành một biểu tượng vững chắc trong xã hội chúng ta: Nếu chúng ta bận rộn, chúng ta mới là người quan trọng; nếu không bận

rộn, chúng ta cảm thấy lúng túng khi phải thừa nhận điều đó. Sự bận rộn là nơi chúng ta tìm thấy sự an toàn. Nó làm chúng ta được đề cao, có danh tiếng và niềm hãnh diện. Nó cũng là cái cớ để chúng ta thoái thác với những điều quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng ta.

"Anh muốn dành thời gian thích đáng cho em, nhưng anh phải làm việc. Thời hạn phải hoàn thành đến nơi rồi. Đây là việc khẩn cấp. Anh mong rằng em sẽ hiểu."

"Tôi chẳng có thời gian để tập thể dục. Tôi biết nó là quan trọng, nhưng lúc này có nhiều việc thúc bách quá. Có lẽ đành phải đợi đến khi nào công việc đỡ bận hơn chút nữa."

Thói quen khẩn cấp là một hành vi tự hại mình tuy tạm thời nó có thể lấp chỗ trống được tạo ra do các nhu cầu chưa được đáp ứng. Thay vì đáp ứng các nhu cầu đó, các công cụ và phương pháp tiếp cận quản trị thời gian lại thường nuôi dưỡng thói quen này. Chúng làm cho chúng ta hàng ngày tiếp tục tập trung chú ý ưu tiên cho sự việc có tính khẩn cấp.

Thói quen khẩn cấp cũng có hại chẳng kém các thói nghiện ngập khác. Danh sách các đặc điểm dưới đây được rút ra từ các tài liệu nói về sự cai nghiện không có liên quan gì đến quản trị thời gian. Nó liên quan chủ yếu đến sự nghiện ngập các thứ như là các chất gây nghiện, cờ bạc, và sự thái quá. Nhưng bạn hãy nhìn xem sự giống nhau của chúng!

ĐẶC ĐIỂM CỦA TRẠNG THÁI NGHIỆN NGẬP

1. Tạo ra các cảm giác dễ chịu, đoán trước được.
2. Trở thành mối quan tâm chủ yếu và thu hút mọi sự chú ý.
3. Tạm thời cắt cơn đau và các cảm giác tiêu cực khác.
4. Tạo cảm giác giả tạo về giá trị bản thân, sức mạnh, khả năng kiểm soát, sự an toàn, sự quen thuộc, sự hoàn thành.
5. Làm trầm trọng thêm các vấn đề và các tình cảm đang muốn cứu vãn.
6. Làm suy yếu chức năng hoạt động, gây tổn thất cho các mối quan hệ.

Các đặc điểm nêu trên sao mà đúng với thói quen khẩn cấp đến thế! Xã hội hiện nay của chúng ta tràn ngập thói quen này. Đi đến đâu, chúng ta cũng đều thấy thói quen khẩn cấp chi phối cuộc sống chúng ta, chi phối nền văn hóa của chúng ta.

Roger: Tại một lớp huấn luyện của chúng tôi, tôi vừa trình bày xong Chỉ số Khẩn cấp với một nhóm các nhà quản lý cao cấp của một công ty đa quốc gia. Trong giờ giải lao, một nhà quản lý cấp cao từ Úc đến gặp tôi với nụ cười gượng gạo trên mặt. "Tôi không thể tin được!", anh ta kêu lên. "Tôi hoàn toàn nghiện nó rồi! Đây đúng là toàn bộ văn hóa kinh doanh của chúng ta. Chúng ta đi từ khủng hoảng này đến khủng hoảng khác, không bao giờ chấm dứt. Chẳng có việc nào được hoàn thành nếu không có ai đó kêu lên đây là việc khẩn cấp!".

Khi anh ta đang nói thì một nhân vật số hai trong công ty anh ta xuất hiện bên cạnh và gật đầu tán thành. Họ kể

một lúc những câu chuyện vui về tình trạng họ gặp phải, nhưng với giọng điệu không ít căng thẳng. Thế rồi, nhà quản lý cao cấp kia quay sang tôi và nói: "Ông biết không, khi anh này mới đến công ty chúng tôi, anh ta không hề bị như vậy, nhưng đến nay thì anh ta cũng bị như thế". Anh ta mở to mắt như để thừa nhận:"Ông có biết không?", anh ta hỏi. "Tôi không phải chỉ là một con nghiện, mà còn lôi kéo người khác nghiện theo!".

Điều quan trọng cần nhận ra là bản thân yếu tố khẩn cấp không phải là vấn đề. Vấn đề là ở chỗ chúng ta đã để cho yếu tố khẩn cấp, chứ không phải là tầm quan trọng *chi phối chủ yếu cuộc sống của chúng ta*. Những thứ chúng ta coi là "những điều quan trọng nhất" thật ra chỉ là những việc khẩn cấp. Chúng ta bị mắc kẹt trong hành động triền miên, đến mức không có lúc nào dừng tay để tự hỏi điều chúng ta đang làm có thực sự quan trọng và phải làm cho bằng được hay không. Do đó, chúng ta làm trầm trọng thêm khoảng cách giữa chiếc đồng hồ và cái la bàn. Như Charles Hummel nhận xét trong cuốn sách nhỏ của ông, *"Bạo chúa Khẩn cấp" (Tyranny of the Urgent)*:

"Việc quan trọng ít khi được làm ngay trong ngày, thậm chí trong tuần... còn việc khẩn cấp thì đòi hỏi phải có hành động ngay... Sức hấp dẫn tức thì của những việc khẩn cấp xem ra không thể cưỡng lại được và nó được coi là quan trọng, nó nuốt chửng mọi sức lực của chúng ta. Nhưng dưới ánh sáng của tầm nhìn lâu dài, thì cái vẻ nổi bật giả dối của chúng sẽ phai mờ. Với một cảm giác mất mát, chúng ta sẽ nhớ lại nhiệm vụ quan trọng mà chúng ta đã bỏ qua. Chúng

ta nhận ra rằng mình đã trở thành nô lệ của tên Bạo chúa Khẩn cấp."

Nhiều công cụ quản trị thời gian truyền thống thực sự đã giúp làm tăng sự nghiện ngập. Kế hoạch làm việc hàng ngày và bản danh sách liệt kê việc "cần làm" thực sự khiến chúng ta tập trung cho việc ưu tiên làm những việc khẩn cấp. Trong cuộc sống, khi chúng ta càng có nhiều việc khẩn cấp bao nhiêu, thì chúng ta càng có ít việc quan trọng bấy nhiêu.

Tầm quan trọng

Nhiều điều quan trọng đóng góp cho các mục tiêu bao trùm cả cuộc sống và đem lại một đời sống phong phú và có ý nghĩa thường không hối thúc hay ép buộc chúng ta. Vì chúng không phải là những việc "khẩn cấp", nên chúng ta phải chủ động làm.

Để hiệu quả hơn trong việc tập trung vào các vấn đề về tính khẩn cấp và tầm quan trọng, chúng ta hãy xem Ma trận Quản trị thời gian dưới đây. Như bạn thấy, chúng ta phân loại các hoạt động thành các nhóm nằm trong bốn góc phần tư. Về cơ bản, chúng ta sử dụng thời gian theo một trong bốn cách sau:

Phần tư thứ I gồm những việc vừa "khẩn cấp" vừa "quan trọng". Đó là những tình huống như xử lý một khách hàng đang tức giận, đáp ứng kịp thời hạn, sửa chữa một cái máy bị hỏng, vào viện mổ tim, hay chăm sóc một đứa trẻ đang khóc lóc vì đau đớn. Chúng ta cần dành thời gian cho Phần tư thứ I. Đây là nơi chúng ta quản lý, nơi chúng ta

	KHẨN CẤP	KHÔNG KHẨN CẤP
QUAN TRỌNG	**I** • Các cuộc khủng hoảng • Các vấn đề cấp bách • Các dự án đến hạn	**II** • Công tác chuẩn bị • Công việc dự phòng • Làm rõ các giá trị • Lập kế hoạch • Xây dựng mối quan hệ • Nghỉ ngơi thực sự • Việc trao quyền
KHÔNG QUAN TRỌNG	**III** • Những việc đột xuất, một số cuộc điện thoại • Một số thư từ, báo cáo • Một số cuộc họp • Những vấn đề tương đối bức xúc • Các hoạt động ưa thích	**IV** • Các việc lặt vặt nhưng bận rộn • Một số cuộc điện thoại • Những việc lãng phí thời gian • Những hoạt động vui chơi • Thư từ không liên quan • Xem ti-vi quá mức

làm việc, nơi chúng ta đem kinh nghiệm và sự phán đoán để đáp ứng nhu cầu và những thách thức. Nếu bỏ qua những việc này, thì chẳng khác gì chúng ta tự chôn sống mình. Nhưng cũng cần nhận rõ một điều là nhiều hoạt động quan trọng trở thành khẩn cấp do sự do dự của chúng ta, hay bởi vì ta không có sự phòng ngừa hay trù bị thích hợp.

Phần tư thứ II bao gồm các hoạt động "quan trọng" nhưng không "khẩn cấp". Đây là Phần tư của Chất lượng - là nơi chúng ta lập kế hoạch lâu dài của mình, dự kiến và ngăn ngừa các vấn đề có thể xảy ra, trao quyền cho người khác, mở rộng trí óc và tăng cường năng lực của mình thông qua đọc sách và phát triển không ngừng trình độ chuyên môn, dự tính trước việc giúp đỡ con cái khi chúng gặp khó khăn, chuẩn bị cho các cuộc họp và buổi thuyết trình quan trọng, đầu tư thời gian cho các mối quan hệ thông qua sự lắng nghe chân thành và sâu sắc, v.v. Việc tăng cường thời gian cho Phần tư thứ II sẽ làm *tăng khả năng hành động* của chúng ta. Bỏ qua Phần tư thứ II sẽ tăng cường và mở rộng Phần tư thứ I, gây ra stress, kiệt sức, và khủng hoảng sâu hơn cho người đã bị cuốn vào đây. Mặt khác, đầu tư vào Phần tư thứ II sẽ thu hẹp Phần tư thứ I. Việc lập kế hoạch, chuẩn bị trước, và phòng ngừa rủi ro sẽ tránh cho nhiều công việc biến thành khẩn cấp. Phần tư thứ II không thúc ép chúng ta; nhưng chúng ta phải chủ động tác động vào nó. Đây là Phần tư của sự lãnh đạo cá nhân.

Phần tư thứ III gần như là bóng ma của Phần tư thứ I. Nó bao gồm những việc "khẩn cấp, nhưng không quan trọng". Đây là Phần tư của Sự giả tạo. Tiếng kêu của sự khẩn cấp tạo ra ảo tưởng về tầm quan trọng. Nhưng các hoạt động trong thực tế, nếu chúng quan trọng thật, cũng chỉ quan trọng đối với người khác. Những hoạt động như một số cuộc điện thoại, hội họp, và khách khứa không hẹn trước thuộc vào nhóm này. Chúng ta bỏ nhiều thời gian cho các hoạt động trong Phần tư thứ III để đáp ứng các ưu tiên

và kỳ vọng của người khác, nhưng lại nghĩ rằng chúng ta đang ở trong Phần tư thứ I.

Phần tư thứ IV được dành cho các hoạt động "không khẩn cấp và cũng không quan trọng". Đây là Phần tư của sự lãng phí thời gian. Tất nhiên, chúng ta chẳng nên vào đây làm gì. Nhưng do quá khiếp sợ cảnh bị ném qua lại giữa Phần tư thứ I và Phần tư thứ III nên chúng ta thường "trốn" vào Phần tư thứ IV để sinh tồn. Những hoạt động nào nằm trong Phần tư thứ IV? Không hẳn đó là những hoạt động giải trí, vì sự giải trí đích thực theo đúng nghĩa là hoạt động có giá trị đã nằm trong Phần tư thứ II rồi. Nhưng những việc làm như là đọc các loại tiểu thuyết rẻ tiền, thường xuyên xem các chương trình ti-vi "vô thưởng vô phạt", hay ngồi lê đôi mách quanh bàn trà tại công sở là những hoạt động có thể liệt vào Phần tư thứ IV với đặc điểm là sự lãng phí thời gian. Phần tư thứ IV không phải để sinh tồn mà đó là sự hủy hoại. Nó có thể tạo cảm giác ngọt ngào ban đầu như ngậm viên kẹo, nhưng rồi chúng ta sẽ mau chóng nhận ra rằng sẽ chẳng tìm thấy cái gì có ích ở đó cả.

Bây giờ chúng tôi muốn bạn nhìn vào Ma trận Quản trị thời gian và nhớ lại công việc trong tuần qua của bạn. Nếu đặt từng hoạt động của mình vào một trong các phần tư này, bạn thấy phần lớn thời gian của bạn dùng vào đâu?

Bạn hãy suy nghĩ kỹ khi xem xét các Phần tư thứ I và thứ III. Người ta dễ dàng nghĩ rằng cái gì khẩn cấp thì quan trọng. Nhưng không hẳn là như vậy. Một cách hiệu quả để phân biệt hai Phần tư này là tự hỏi mình xem liệu công việc khẩn cấp đó có đóng góp gì cho mục tiêu quan trọng hay

không. Nếu không phải như vậy, thì nó có thể thuộc về Phần tư thứ III.

Nếu bạn cũng giống như phần lớn những người mà chúng tôi từng làm việc, thì có nhiều khả năng bạn sẽ dành phần lớn thời gian cho các Phần tư thứ I và thứ III. Và cái giá phải trả là gì? Nếu bạn bị thúc đẩy bởi sự khẩn cấp, thì những việc quan trọng nào - thậm chí là cả "những điều quan trọng nhất"- sẽ không được bạn chú ý và dành thời gian?

Bạn hãy suy nghĩ kỹ lần nữa về các câu hỏi và câu trả lời ở phần đầu của chương này:

Hoạt động nào mà bạn biết rõ rằng nếu bạn thực hiện thật tốt và thường xuyên thì nó sẽ đem lại kết quả có ý nghĩa tích cực cho cuộc sống riêng của bạn?

Hoạt động nào mà bạn biết rõ rằng nếu bạn thực hiện thật tốt và thường xuyên thì nó sẽ đem lại kết quả có ý nghĩa tích cực cho nghề nghiệp chuyên môn hay sự nghiệp của bạn?

Hãy phân tích xem các câu trả lời của bạn nằm trong Phần tư nào. Theo dự đoán của chúng tôi, chúng sẽ nằm trong Phần tư thứ II. Như chúng tôi đã hỏi hàng ngàn người các câu hỏi này, chúng tôi nhận thấy phần lớn chúng thuộc bảy nhóm hoạt động chính như sau:

1. Cải thiện việc giao tiếp với mọi người
2. Làm công việc chuẩn bị tốt hơn
3. Lập kế hoạch và tổ chức tốt hơn

4. Chăm sóc sức khỏe bản thân tốt hơn
5. Tìm kiếm các cơ hội mới
6. Rèn luyện bản thân
7. Trao quyền cho người khác

Tất cả những hoạt động này thuộc Phần tư thứ II. Chúng đều quan trọng.

Vậy tại sao người ta không làm? Tại sao bạn không làm những việc mà bạn đã nhận ra từ các câu hỏi trên?

Có thể là vì chúng không phải là những việc khẩn cấp. Chúng không bức xúc. Chúng không thúc ép bạn. Bạn phải chủ động làm.

Mô thức tầm quan trọng

Rõ ràng, chúng ta có quan tâm đến cả hai yếu tố - tính khẩn cấp và tầm quan trọng - trong cuộc sống của mình. Nhưng khi đưa ra quyết định hàng ngày, một trong hai yếu tố này có xu hướng chi phối. Vấn đề nảy sinh khi chúng ta hành động chủ yếu xuất phát từ mô thức tính khẩn cấp hơn là mô thức tầm quan trọng.

Khi chúng ta hành động xuất phát từ mô thức tầm quan trọng, chúng ta sống trong Phần tư thứ I và thứ II. Và khi chúng ta dành nhiều thời gian cho sự chuẩn bị, lập kế hoạch và trao quyền, chúng ta sẽ làm giảm lượng thời gian cho việc chữa cháy, thuộc Phần tư thứ I. Khi đó, thậm chí bản chất của Phần tư thứ I cũng thay đổi: Hầu hết thời gian chúng ta dành cho nó là do chúng ta lựa chọn chứ không phải do bị bắt buộc. Chúng ta chọn việc nào đó là

khẩn cấp hay cần làm ngay là căn cứ vào tầm quan trọng của nó.

Một cộng tác viên đã chia sẻ kinh nghiệm lựa chọn như sau:

Gần đây một người bạn của tôi gặp phải khủng hoảng trong các mối quan hệ. Tôi thì rất bận rộn với việc công ty và việc nhà, nhưng vẫn thu xếp làm chủ tình hình và dành ra thời gian cho riêng mình. Một ngày nọ, tôi xếp lịch công việc trong ngày có ba cuộc họp, bảo dưỡng chiếc xe, đi mua sắm, và một cuộc hẹn ăn trưa quan trọng thì cô ấy gọi điện. Tôi nhận ra ngay rằng cô bạn của tôi đang có chuyện rất tồi tệ, và vì thế, tôi xếp lại mọi việc của mình và lái xe hàng giờ đến nhà cô ấy. Tôi biết rằng ngày hôm sau sẽ là ngày rất nặng nề cho các hoạt động thuộc Phần tư thứ I vì có nhiều việc tôi không thể chuẩn bị trước vào hôm nay. Nhưng đây là việc quan trọng, rất quan trọng. Tôi đã lựa chọn đặt mình vào vị trí sống chung với sự khẩn cấp, nhưng đây là quyết định làm tôi cảm thấy dễ chịu.

Tại các cuộc hội thảo, chúng tôi thường yêu cầu các học viên nói lên cảm nghĩ của họ về các mô thức khác nhau. Khi đề cập đến mô thức khẩn cấp, họ thường dùng các từ ngữ như là "bị stress", "kiệt sức", "không thỏa mãn", và "tàn tạ". Nhưng khi nói về mô thức tầm quan trọng, họ dùng các từ ngữ như "tin tưởng", "thỏa mãn", "đúng hướng", "có ý nghĩa" và "thanh thản". Bạn có thể tự mình thử xem. Bạn có cảm giác thế nào khi chuyển hoạt động từ mô thức này sang mô thức khác? Những cảm giác này sẽ nói cho bạn biết rất nhiều về các kết quả bạn đang hướng đến trong cuộc sống của mình.

Những câu hỏi về Ma trận thời gian

Chúng ta đều biết rằng cuộc sống thực tế không có trật tự ngăn nắp và lô-gíc như được khái quát trong bốn Phần tư quản trị thời gian nói trên. Trong thực tế, giữa các Phần tư này đều có những khoảng giao nhau và một số hoạt động trùng lắp nhau. Sự phân loại là một vấn đề tương đối để chúng ta dễ nhận diện.

Dưới đây là một số câu hỏi về Ma trận thời gian được nhiều người nêu ra:

- *Trong tất cả những việc khẩn cấp và quan trọng mà chúng ta gặp phải, làm sao biết được cần phải ưu tiên cái nào?* Đây là một tình trạng tiến thoái lưỡng nan mà chúng ta thường gặp trong cuộc sống của mình. Nó khiến chúng ta cảm thấy mình nên làm như cũ, và làm nhiều hơn, nhanh hơn. Nhưng hầu như luôn luôn vẫn có một thứ cần phải được làm trước tiên. Theo một nghĩa nào đó, trong Phần tư thứ I lại có Phần tư thứ I, hay trong Phần tư thứ II lại có Phần tư thứ II. Làm thế nào biết được cái nào là quan trọng *nhất* trong từng thời điểm là một trong những vấn đề chủ yếu mà chúng tôi sẽ đề cập đến trong các chương sau của quyển sách.
- *Có phải nằm trong Phần tư thứ I là điều tệ hại?* Không, đó không phải là điều xấu. Trên thực tế, nhiều người đang dành nhiều thời gian của mình cho Phần tư thứ I. Vấn đề then chốt là tại sao bạn ở đó. Có phải bạn quanh quẩn trong Phần tư thứ I vì tính chất khẩn cấp hay tầm quan trọng của sự việc? Nếu tính khẩn cấp chi phối,

trong khi tầm quan trọng mờ nhạt, bạn sẽ trượt sang Phần tư thứ III - đây là thói quen chạy theo tính chất khẩn cấp. Nhưng nếu bạn nằm trong Phần tư thứ I vì tầm quan trọng trong khi tính chất khẩn cấp mờ nhạt, bạn sẽ chuyển sang Phần tư thứ II. Cả Phần tư thứ I và Phần tư thứ II đều hướng vào tính quan trọng; chỉ có yếu tố thời gian là thay đổi. Bạn chỉ thật sự gặp vấn đề khi luôn dành thời gian cho Phần tư thứ III và thứ IV.

- *Tôi sẽ lấy đâu ra thời gian cho phần tư thứ II?* Nếu bạn muốn tìm ra thời gian cho Phần tư thứ II, thì Phần tư thứ III là nơi cung cấp cho bạn thời gian đó. Thời gian dành cho Phần tư thứ I là vừa khẩn cấp vừa quan trọng – chúng ta biết rõ là chúng ta cần có mặt tại đó. Và, chúng ta cũng biết là không nên ở trong Phần tư thứ IV. Nhưng Phần tư thứ III là cái có thể đánh lừa chúng ta. Bí quyết là phải biết nhìn nhận tất cả các hoạt động của chúng ta dưới góc độ của tầm quan trọng. Khi đó chúng ta sẽ có thể lấy lại thời gian bị đánh mất do sự đánh lừa của tính khẩn cấp và dành chúng cho các hoạt động trong Phần tư thứ II.

- *Điều gì xảy ra nếu tôi sống trong môi trường Phần tư thứ I?* Có một số nghề nghiệp, về bản chất, hầu như hoàn toàn nằm trong Phần tư thứ I. Chẳng hạn, công việc của những người lính cứu hỏa, số đông các bác sĩ và y tá, các sĩ quan cảnh sát, các phóng viên thời sự, các tổng biên tập đều có tính khẩn cấp và quan trọng. Đối với những người này thì việc dành thời gian cho Phần tư thứ II lại càng quan trọng, vì lý do đơn giản là

nó tăng cường năng lực xử lý công việc trong Phần tư thứ I. Hãy nhớ rằng: Thời gian dành cho Phần tư thứ II làm tăng năng lực hành động của chúng ta.

- *Những việc nào trong Phần tư thứ I mà không thúc ép và đòi hỏi sự chú ý của chúng ta "ngay lập tức"?* Đó là một số khủng hoảng hay vấn đề đang trong quá trình hình thành nếu chúng ta không để ý đến nó. Chúng ta có thể lựa chọn khiến cho những sự việc này trở nên khẩn cấp. Ngoài ra, có những việc có thể là hoạt động trong Phần tư thứ II đối với một tổ chức, như là xây dựng tầm nhìn dài hạn, việc lập kế hoạch, xây dựng các mối quan hệ, lại có thể là hoạt động trong Phần tư thứ I đối với lãnh đạo cấp cao của nó. Đây là trách nhiệm đặc biệt của những người này, vì sự cần thiết của nó là rất lớn và những hậu quả do việc làm hay không làm rất có ý nghĩa đối với tổ chức đó. Đối với những người lãnh đạo này, thì đó là những việc khẩn cấp, cần chủ động làm "ngay lập tức".

Giá trị của ma trận này là ở chỗ nó giúp chúng ta nhìn nhận tác động của tầm quan trọng và tính khẩn cấp của sự việc đến sự lựa chọn của chúng ta về cách sử dụng thời gian của mỗi người. Nó giúp chúng ta nhận ra phần lớn thời gian của chúng ta được dùng vào đâu và vì sao chúng ta dùng thời gian vào đó. Chúng ta cũng nhận thấy rằng *mức độ chi phối của tính khẩn cấp đối với chúng ta cũng chính là mức độ mất đi sự chi phối của tầm quan trọng.*

Điều thật sự phức tạp

Giống như việc lạm dụng thuốc, thói quen chạy theo tính khẩn cấp là thuốc giảm đau nhất thời được dùng quá liều. Nó làm giảm cơn đau cấp tính gây ra bởi sự khác biệt giữa cái la bàn và chiếc đồng hồ. Sự giảm đau đó có thể tạm thời tạo ra cảm giác dễ chịu. Nhưng đó chỉ là vị ngọt của viên kẹo, sẽ nhanh chóng biến mất. Và cơn đau vẫn còn đó. Chỉ đơn thuần làm nhiều hơn và nhanh hơn sẽ không giải quyết được nguyên nhân của căn bệnh kinh niên, những vấn đề cốt lõi, *nguồn gốc* của cơn đau. Nó chỉ làm cho những việc thứ yếu (hay xếp thứ ba, thứ tư) được làm nhanh hơn, nhưng không thực sự chấm dứt được sự bức bối kinh niên gây ra do việc không đặt ưu tiên cho điều quan trọng nhất.

Để giải quyết vấn đề này đòi hỏi phải có một lối tư duy khác. Nó cũng giống như sự khác biệt giữa tư duy "phòng bệnh" và tư duy "trị bệnh" trong y học. Trị bệnh là xử lý mức độ cấp tính hay cơn đau của căn bệnh; phòng bệnh đề cập đến các vấn đề về lối sống và việc gìn giữ sức khỏe. Đây là hai mô thức khác nhau, và dù một bác sĩ có thể xử lý công việc xuất phát từ cả hai mô thức này, nhưng thường thì một mô thức sẽ giữ vai trò chi phối.

Stephen: Tôi đã kiểm tra sức khỏe với các bác sĩ là những người làm việc theo cả hai mô thức vừa phòng bệnh vừa trị bệnh, thế mà giữa họ lại hoàn toàn khác nhau. Họ tìm kiếm những điều khác nhau. Chẳng hạn, những bác sĩ làm việc theo mô thức trị bệnh là chính khi nhìn vào thành phần trong máu của tôi thì bảo rằng vì chỉ số cholesterol không

đến 200 nên tôi không sao cả. Thế rồi, các bác sĩ có mô thức phòng bệnh là chính nhìn vào thành phần máu – đặc biệt tỷ số LDL/HDL/chỉ số cholesterol – và nói rằng tôi có vấn đề, rằng tôi chớm rơi vào vùng nguy hiểm, và kê đơn một chế độ luyện tập, ăn kiêng và thuốc thang.

Hầu hết chúng ta đều nhận thức rằng một tỷ lệ khá cao các vấn đề sức khỏe của chúng ta là có liên quan đến lối sống. Thế nhưng, nếu không có "tiếng chuông cảnh tỉnh" mạnh mẽ như là một cơn đau tim thì nhiều người trong chúng ta vẫn sống trong sự an toàn huyễn ảo. Chúng ta cứ sống theo lối sống mình thích – có chút ít hoặc không hề rèn luyện sức khỏe, thiếu dinh dưỡng, làm việc quá sức – và khi có vấn đề sức khỏe, chúng ta phó thác cho ngành y chữa trị. Dù chúng ta có thể làm mất đi cơn đau nhờ có đơn thuốc và các loại cao dán, nhưng nếu thực sự muốn tạo ra sự khác biệt, chúng ta cần đi sâu vào nguyên nhân gốc rễ của cơn đau. Chúng ta cần quan tâm đến việc phòng bệnh một cách sâu sắc.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi xa hơn cơn đau cấp tính của vấn đề đã được bàn đến trong các Chương 1 và 2, và đi sâu vào các nguyên nhân chính, có tính kinh niên. Chúng ta sẽ đi vào trung tâm của sự rắc rối, thông qua một thực tiễn đầy đủ có tác động đến cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của chúng ta. Ba ý tưởng nêu tại Chương 3 có thể sẽ là sự thách thức đối với tư duy của bạn, nhưng chúng tôi khuyên bạn nên chấp nhận điều đó và tương tác với những ý tưởng này với sự tự giác cao. Chúng tôi tin rằng những ý tưởng này sẽ tăng cường sự hiểu biết

sâu sắc hơn cho bạn, giúp bạn vượt qua được mô thức cũ của mình và thêm sức mạnh để bạn lập ra các bản đồ mô tả chính xác con đường đi cho bản thân.

Từ những ý tưởng này – về những điều thật sự phức tạp – sẽ làm nảy sinh ra những mô thức đơn giản và có sức mạnh, và các quy trình được nêu ở Phần II. Điều này sẽ làm tăng sức mạnh để bạn biết ưu tiên một cách hiệu quả hơn cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống của mình.

CHƯƠNG 3

BỐN NHU CẦU VÀ NĂNG LỰC CƠ BẢN CỦA CON NGƯỜI: SỐNG, YÊU THƯƠNG, HỌC TẬP, ĐỂ LẠI DI SẢN

Không thể thay thế việc cần làm bằng cách làm việc khác nhiều hơn, nhanh hơn.

Khi chúng ta chuyển từ tính khẩn cấp sang tầm quan trọng, chúng ta gặp phải một vấn đề cơ bản: "những điều quan trọng nhất" là gì, và làm cách nào chúng ta có thể dành ưu tiên trước hết cho nó trong cuộc sống?

Trọng tâm của thế hệ quản trị thời gian thứ tư bao gồm ba ý tưởng cơ bản giúp chúng ta trả lời câu hỏi trên. Đó là:

1. Thỏa mãn bốn nhu cầu và năng lực cơ bản của con người
2. Hiện thực của các nguyên tắc "chính Bắc"
3. Bốn tiềm năng thiên phú của con người

1. Thỏa mãn bốn nhu cầu và năng lực cơ bản của con người

Con người có một số nhu cầu cơ bản cần được thỏa mãn. Nếu những nhu cầu cơ bản này không được đáp ứng, chúng ta sẽ cảm thấy trống trải, không hoàn thiện. Chúng ta có thể cố gắng lấp chỗ trống nhờ thói quen chạy theo sự việc khẩn cấp. Hoặc chúng ta trở nên tự mãn, tạm thời thỏa mãn một phần nào đó.

Nhưng dù có nhận thức hay nói đến các nhu cầu này hay không, thì từ nơi sâu kín trong lòng, chúng ta biết rằng mình có những nhu cầu đó. Và chúng có ý nghĩa quan trọng. Chúng ta có thể kiểm chứng điều đó qua sự trải nghiệm của bản thân, hay của người khác. Chúng ta cũng có thể kiểm chứng điều đó qua kinh nghiệm ở khắp nơi trên thế giới và trong suốt chiều dài lịch sử. Những nhu cầu này đã được các tác phẩm khai trí[1] công nhận như những phần thiết yếu của sự thỏa mãn của con người.

Cốt lõi của các nhu cầu này được tóm gọn trong cụm từ "sống, yêu thương, học tập, để lại di sản". Nhu cầu sống là nhu cầu về *vật chất* của chúng ta, như ăn, mặc, chỗ ở, sự

(1) "Tác phẩm khai trí" (Wisdom Literature) là một bộ phận các tác phẩm cổ điển, có tính triết lý, và truyền cảm hứng thông qua những đề tài về nghệ thuật sống.

an toàn tài chính, sức khỏe. Nhu cầu yêu thương là nhu cầu về *xã hội* của chúng ta, như có mối quan hệ với những người khác, để được phụ thuộc, để yêu thương và được yêu thương. Nhu cầu học tập là nhu cầu về *trí tuệ*, để chúng ta phát triển và trưởng thành. Cuối cùng, nhu cầu để lại di sản là nhu cầu về *tinh thần*, để chúng ta có cảm giác mình sống có ý nghĩa, có mục đích, có giá trị và có đóng góp cho cộng đồng.

Những nhu cầu này có ảnh hưởng lớn đến đâu đối với việc sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của chúng ta? Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp bạn nhận diện:

- Có phải lúc nào bạn cũng thấy sung sức và khỏe khoắn trong suốt cả ngày – hoặc, có phải có những điều bạn muốn làm nhưng không làm được vì bạn cảm thấy mệt mỏi, ốm đau, hay xuống sức?
- Tình hình tài chính của bạn có an toàn hay không? Bạn có khả năng đáp ứng các nhu cầu của mình và có nguồn lực để dành cho tương lai – hay bạn đang mắc nợ, phải làm việc nhiều, và làm không đủ ăn?
- Bạn có quan hệ tốt, đáng hài lòng với những người khác không? Bạn có thể làm việc với người khác có hiệu quả vì mục đích chung – hay bạn cảm thấy bị cô lập và đơn độc, không thể dành thời gian chất lượng cho những người thân, hay đang gặp khó khăn khi làm việc với người khác do sự hiểu nhầm, truyền đạt sai, do dùng thủ đoạn để tranh thủ, nói xấu sau lưng, hay do đổ lỗi và vu cáo lẫn nhau?

- Bạn có thường xuyên học tập, rèn luyện, đạt được những tầm nhìn mới, những kỹ năng mới – hay bạn cảm thấy trì trệ? Bạn có bị tụt hậu về nghề nghiệp hoặc không làm được những việc muốn làm vì chưa được đào tạo hay thiếu năng lực?
- Bạn có nhận thấy rõ ràng phương hướng và mục đích sống, là những điều gây cảm hứng và tạo sức mạnh cho bạn – hay bạn cảm thấy mơ hồ về những điều quan trọng nhất và không rõ bạn thực sự muốn làm điều gì cho cuộc đời mình?

Tất cả các nhu cầu nói trên đều rất quan trọng. Và khi *bất cứ một nhu cầu nào trong số các nhu cầu này không được đáp ứng thì chất lượng cuộc sống của bạn sẽ bị giảm đi.* Nếu bạn lâm vào cảnh nợ nần hay ốm đau; nếu bạn thiếu ăn, thiếu mặc, và không nhà ở; nếu bạn cảm thấy bị xa lánh và cô đơn; nếu bạn bị trì trệ về trí tuệ, nếu bạn không có ý thức về mục đích sống và tính chính trực, thì chất lượng cuộc sống của bạn chắc chắn bị sa sút. Ngược lại, sức khỏe cường tráng, sự an toàn về tài chính, các mối quan hệ tốt đẹp, sự tiến bộ không ngừng của bản thân về nghề nghiệp, và một cảm nhận sâu sắc về mục đích sống, sự cống hiến và giá trị của bản thân, sẽ là những nhân tố tạo ra chất lượng cao cho cuộc sống của bạn.

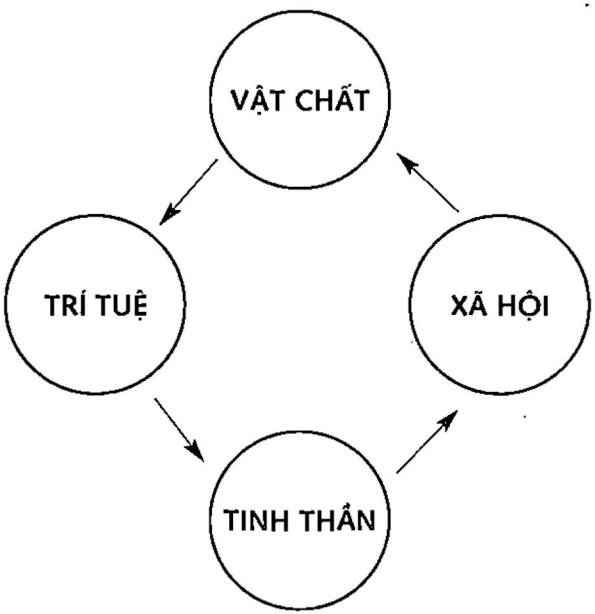
Nếu bất cứ một nhu cầu nào nói trên không được đáp ứng, nó đều có thể biến thành một cái hố đen nuốt chửng năng lượng và sự chú ý của bạn. Nếu bạn gặp khó khăn về tài chính, hay bạn đang phải trải qua một chấn thương tâm lý sâu sắc như ly dị, hay sức khỏe suy sụp, thì nhu cầu mà

bạn đang thiếu thốn đó có thể biến thành một yếu tố khẩn cấp, luôn chi phối, thúc bách bạn. Các nhu cầu khác sẽ bị bỏ qua, và chất lượng cuộc sống của bạn bị tổn thương về mọi phương diện.

Khi bất cứ một nhu cầu nào nói trên không được đáp ứng, đều có thể gây cho bạn thói quen chạy theo tính khẩn cấp. Và khi đó, bạn có xu hướng trở thành một "chuyên gia" xử lý khủng hoảng. Bạn sẽ luôn ưu tiên cho việc xử lý khủng hoảng, làm tốt những việc có tính khẩn cấp và tự nhủ rằng: "Nếu tôi bận rộn, tôi phải làm việc có hiệu suất". Có thể bạn được sự trợ giúp đắc lực của các hormone kích thích - sản phẩm có được từ các hoạt động chữa cháy và đáp ứng các đòi hỏi cấp bách của người khác. Nhưng các hoạt động này không đem lại một cuộc sống có chất lượng. Chúng không đáp ứng được các nhu cầu cơ bản. Càng cố làm nhiều việc khẩn cấp bao nhiêu, chúng ta càng nuôi dưỡng thói quen khẩn cấp nhiều hơn bấy nhiêu. Chúng ta tiếp tục dùng liệu pháp khẩn cấp ở mức độ "cao" giả tạo để thay cho việc đáp ứng mỹ mãn các nhu cầu cơ bản của chúng ta.

Sự cân bằng và hiệp lực giữa bốn nhu cầu cơ bản

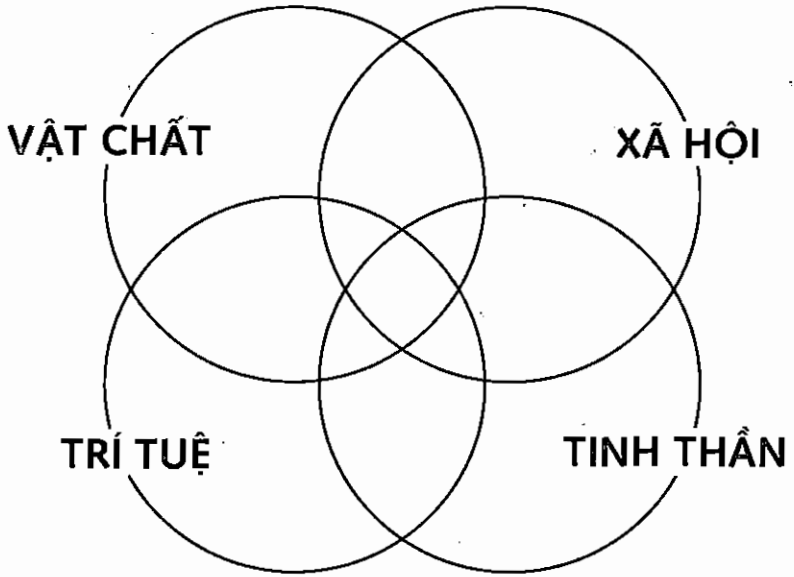
Những nhu cầu này là có thực, có sự tương tác cao và sâu sắc. Nhiều người thừa nhận chúng ta có những nhu cầu này, nhưng thường xem nó như những "bộ phận" riêng biệt của cuộc sống. Chúng ta nghĩ đến "sự cân bằng" giống như việc chạy nhanh từ chỗ này đến chỗ khác sao cho có đủ thời gian để dành cho mỗi nơi một ít một cách đều đặn.



Nhưng mô thức "tiếp xúc riêng lẻ" này bỏ qua thực tế về tính chất hiệp lực giữa chúng. Chính tại chỗ giao nhau của bốn nhu cầu là nơi chúng ta tìm thấy sự cân bằng nội tâm đích thực, sự thỏa mãn sâu sắc và niềm vui.

Chúng ta hãy xem xét sự khác biệt giữa chúng. Nếu chúng ta hoạt động xuất phát từ mô thức "tiếp xúc riêng lẻ", chúng ta có thể coi nhu cầu vật chất của việc kiếm sống tách biệt với nhu cầu tinh thần là đóng góp cho xã hội. Công việc chúng ta chọn để làm có thể sẽ trở nên đơn điệu, tẻ nhạt, và không làm chúng ta thỏa mãn. Nó thậm chí còn đi ngược lại lợi ích chung của xã hội.

Nếu chúng ta coi nhu cầu học tập và rèn luyện trí tuệ tách biệt khỏi nhu cầu xã hội về sự yêu thương và được yêu thương, chúng ta có thể sẽ không học tập để biết yêu



thương người khác một cách thực sự, sâu sắc. Trong khi chúng ta nâng cao trình độ học vấn của mình, chúng ta có thể làm giảm khả năng quan hệ một cách có ý nghĩa với những người khác.

Nếu chúng ta coi nhu cầu vật chất tách rời khỏi tất cả các nhu cầu còn lại, chúng ta có thể không nhận thức đầy đủ vì sao tình trạng sức khỏe của chúng ta lại có ảnh hưởng đến chất lượng của các mặt khác trong cuộc sống. Mỗi khi cảm thấy không khỏe mạnh, chúng ta sẽ thấy khó khăn hơn để có được suy nghĩ sáng suốt, để có quan hệ tốt với người khác, để tập trung sức lực cho việc cống hiến thay vì chỉ để sống qua ngày.

Nếu chúng ta coi nhu cầu về tinh thần tách biệt khỏi các nhu cầu khác, chúng ta có thể không nhận thấy rằng

điều chúng ta tin tưởng về bản thân và mục đích sống có tác động lớn đến cách chúng ta sống, yêu thương, và điều chúng ta học tập. Việc tách biệt hay thậm chí bỏ qua yếu tố tinh thần sẽ có ảnh hưởng lớn đến tất cả các mặt khác của cuộc sống. Chính ý nghĩa và mục đích của cuộc sống là cái tạo ra nền tảng cho sự mãn nguyện đối với tất cả các mặt khác.

Chỉ khi nào chúng ta nhận thấy mối liên hệ tương hỗ và sức mạnh hiệp lực của cả bốn nhu cầu này, chúng ta mới có khả năng đạt được mục đích, tạo ra được sự cân bằng nội tâm thực sự, sự mãn nguyện sâu sắc và niềm vui sướng. Công việc có ý nghĩa, các mối quan hệ có chiều sâu và lớn mạnh, sức khỏe trở thành nguồn lực để thực hiện các mục đích cao quý.

Nhờ nhận thức được mối liên hệ tương hỗ giữa các nhu cầu này, chúng ta nhận ra rằng chìa khóa để đáp ứng một nhu cầu chưa được thỏa mãn chính là sự chú ý đến, chứ không phải bỏ qua các nhu cầu khác.

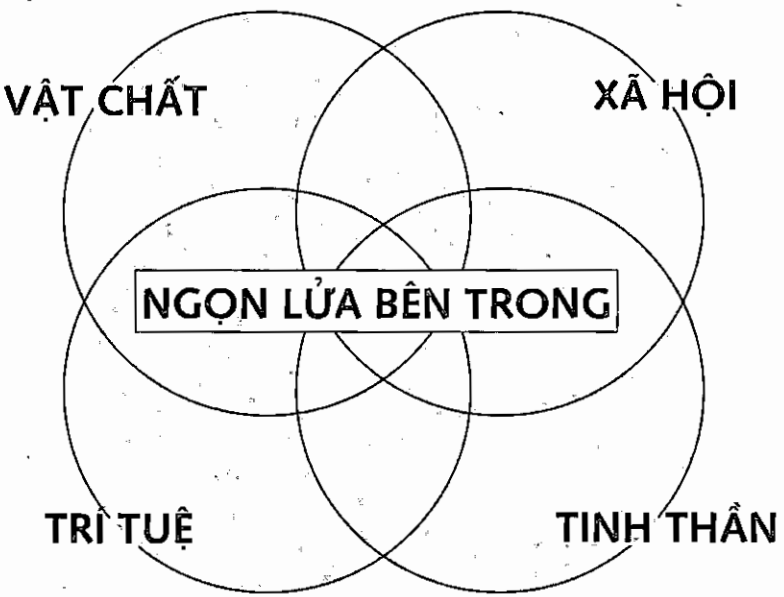
Đây là một trong những ưu điểm của sự lãnh đạo cá nhân. Trong khi sự quản lý hướng về giải quyết vấn đề, thì sự lãnh đạo hướng về tìm kiếm cơ hội. Thay vì nhìn một vấn đề như một sự việc riêng biệt và mang tính cơ học – một chi tiết hỏng hóc cần được sửa chữa – nó coi đây là một bộ phận của cái tổng thể đang cùng tồn tại, và cùng nhau hiệp lực. Nó sẽ nhìn vào những gì nằm xung quanh vấn đề, những gì có liên quan, có ảnh hưởng đến vấn đề đó, bên cạnh chính bản thân vấn đề.

Chẳng hạn, nếu bạn có vấn đề liên quan đến vật chất – như bạn nợ nần hay gặp khủng hoảng về tài chính – thay vì bỏ qua các nhu cầu về xã hội, trí tuệ, hay tinh thần của mình, bạn có thể tìm kiếm sự giúp đỡ hay lời khuyên của người khác, tăng cường kiến thức của bạn về quản lý tài chính và những hiểu biết về các giải pháp xử lý vấn đề, và xác định một lý do cho việc thoát khỏi nợ nần mà nó sẽ đem lại ý nghĩa, nội dung và mục đích cho bất kỳ con đường nào bạn chọn. Nhờ quan tâm đến những mặt khác của cuộc sống có quan hệ với nhu cầu vật chất, bạn sẽ có thêm sức mạnh để giải quyết nhu cầu về vật chất một cách có hiệu quả nhất.

Nếu bạn có vấn đề quan hệ xã hội – chẳng hạn đang ly dị – thì việc quan tâm đến các mặt khác của cuộc sống như vật chất, trí tuệ, tinh thần sẽ làm tăng khả năng xử lý vấn đề của bạn. Nhờ rèn luyện thân thể và quan tâm đến sức khỏe, nghiên cứu và nâng cao hiểu biết về bản chất các mối quan hệ, và tăng cường nhận thức về mục đích và ý nghĩa cuộc sống, bạn sẽ có điều kiện tăng thêm sức mạnh của mình để đối mặt với vấn đề ly hôn một cách tốt nhất.

Ngọn lửa bên trong

Làm thỏa mãn cả bốn nhu cầu một cách đồng bộ cũng giống như sự kết hợp các nguyên tố trong hóa học. Khi chúng ta đạt đến "khối lượng tới hạn" của sự hợp nhất, chúng ta sẽ chứng kiến một sự bùng nổ tự phát – sự bùng nổ do sự hiệp lực nội tại châm ngòi cho ngọn lửa bên trong và đem đến một tầm nhìn, sự đam mê, và một tinh thần mạo hiểm cho cuộc sống.



Chìa khóa cho ngọn lửa bên trong chính là nhu cầu tinh thần của chúng ta muốn để lại một di sản. *Nó biến các nhu cầu khác thành các năng lực để cống hiến.* Thức ăn, tiền bạc, sức khỏe, trình độ học vấn, tình yêu trở thành nguồn lực để vươn ra và giúp thỏa mãn các nhu cầu chưa được đáp ứng của những người khác.

Hãy thử nghĩ về những tác động đến cách chúng ta sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống khi chúng ta có thể thỏa mãn được các nhu cầu của mình và biến chúng thành các năng lực để cống hiến. Abraham Maslow, một trong những cha đẻ của ngành tâm lý học hiện đại, đã xây dựng lý thuyết "thang bậc nhu cầu" ("needs hierarchy") – còn gọi là "Tháp nhu cầu Maslow" – trong đó ông xác định nhu cầu "tự thể hiện bản thân" ("self-actualization") là nhu cầu

cao nhất của con người. Nhưng trong những năm cuối đời của mình, ông đã điều chỉnh lại lý thuyết trước đó và thừa nhận rằng nhu cầu cao nhất của con người không phải là "tự thể hiện" mà là "vượt trên bản ngã" ("self-transcendence"), hay sống vì một mục đích cao hơn bản ngã.

Theo lời của George Bernard Shaw:

> Thật là niềm vui sướng thực sự khi đời ta được sử dụng cho một mục đích cao cả do chính ta đeo đuổi... được làm một nguồn lực của Tự nhiên thay vì làm một kẻ ích kỷ nhỏ nhen đầy bệnh hoạn và nỗi bất mãn luôn kêu ca rằng cái thế giới này không chịu hy sinh để làm cho ta hạnh phúc... Tôi cho rằng cuộc sống của tôi thuộc về toàn thể cộng đồng và chừng nào tôi còn sống thì tôi còn cảm thấy vinh dự được làm bất cứ điều gì có thể làm cho nó. Tôi muốn cuộc đời tôi đã được sử dụng trọn vẹn khi tôi chết. Vì càng làm được nhiều bao nhiêu tôi càng sống được bấy nhiêu. Tôi yêu cuộc sống chính vì cuộc sống. Đối với tôi cuộc sống không phải là cây nến ngắn ngủi. Nó là ngọn đuốc tuyệt vời mà tôi suốt đời giương cao và muốn cho nó càng bừng sáng càng tốt trước khi tôi chuyển giao lại cho các thế hệ tương lai.

Roger: Tại một lớp học gần đây về chương trình Lấy Nguyên tắc Lãnh đạo làm trung tâm, một học viên đến gặp tôi và muốn chia sẻ tâm sự. Chúng tôi kéo nhau ra thềm nhà nhìn cảnh đẹp của cái hồ và sân golf để ngồi tâm sự.

Nhìn mặt ông ấy, tôi không thể đoán được ông đang có tâm sự gì. Ông có vẻ uy nghi của một người thành đạt ở tuổi 50, làm phó chủ tịch của một công ty lớn, có một gia đình yên ấm. Ông còn là học viên tích cực của chương trình, có vẻ nắm được nội dung bài giảng rất nhanh.

"Tôi cảm thấy ngày càng khó chịu khi bước sang tuần này", ông ấy thốt lên."Sự việc bắt đầu từ bài thực hành tối hôm thứ hai vừa rồi..."

Ông chuyển sang kể cho tôi nghe về quá trình trước đây của mình. Ông lớn lên tại một thành phố nhỏ miền Trung Tây, là một học sinh giỏi và tích cực tham gia thể thao, văn nghệ. Sau đó, vào đại học, ông vẫn tích cực tham gia các câu lạc bộ và các chương trình ngoại khóa. Rồi đến việc làm đầu tiên, lấy vợ, có con đầu lòng, đi nước ngoài, được thăng chức, có nhà mới, có thêm đứa con, được lên chức phó chủ tịch công ty.

Khi nghe ông ấy kể, tôi cứ băn khoăn không rõ vấn đề của ông là gì – phải chăng có một nỗi bất hạnh bi đát nào đó đã làm cái thế giới tuyệt vời của ông bị sụp đổ?

Cuối cùng thì ông nói: "Vấn đề là ở chỗ cuộc đời tôi có đầy đủ mọi thứ - nào là nhà lầu, xe hơi, một công việc tốt, một cuộc sống bận rộn. Nhưng trong bài giảng, khi các anh yêu cầu chúng tôi suy nghĩ sâu sắc về cuộc sống của mình, để biết được đâu là điều quan trọng nhất, thì nó khiến tôi sững sờ.

Phần lớn thời gian của cuộc đời – khi còn là thiếu niên, sinh viên, thanh niên trưởng thành – tôi đã bị cuốn hút bởi một lý tưởng nào đó. Tôi muốn tạo ra cái gì đó khác biệt trong thế giới, muốn có cống hiến có ý nghĩa.

Khi tôi bắt đầu suy nghĩ đâu là điều thực sự quan trọng nhất đối với đời mình, tôi đột nhiên nhận ra rằng trong những năm qua, cái cảm nghĩ, cái ý thức về mục đích đó,

không hiểu sao đã mất đi. Tôi bị ru ngủ trong một ý thức về sự an toàn. Tôi đã không tạo ra sự khác biệt. Tôi đã không dạy dỗ con cái tạo ra sự khác biệt. Về cơ bản, tôi chỉ ngồi nhìn cuộc sống trôi đi qua hàng rào của các câu lạc bộ giải trí của mình."

Tôi chăm chú nhìn thái độ của ông bởi nó đã hoàn toàn thay đổi.

"Nhưng tôi đã có một quyết định", ông nói tiếp. "Tôi đã quyết định lập lại mối liên hệ với một tổ chức từ thiện mà tôi đã từng làm việc với họ. Tổ chức này đã làm những việc đáng khâm phục giúp đỡ những người nghèo thuộc thế giới thứ ba. Tôi muốn góp phần vào đó."

Có một tia sáng trong đôi mắt ông, một nhận thức về mục đích sống trong lời nói của ông. Ông ấy đã được tiếp năng lượng. Không khó để nhận ra rằng chất lượng cuộc sống trong những năm còn lại của ông trước khi nghỉ hưu và cuộc sống sau đó – cũng như chất lượng cuộc sống của nhiều người khác trên thế giới – có thể sẽ được nâng cao nhờ di sản mà ông sẽ để lại.

Dù chúng ta đề cao giá trị nào đi nữa, thì thực tế mỗi lĩnh vực nhu cầu cần thỏa mãn của con người cũng đều quan trọng đối với chất lượng cuộc sống. Liệu bạn có thể nghĩ ra một trường hợp nào ngoại lệ - có ai đó không hề có nhu cầu về vật chất, xã hội, trí tuệ, tinh thần và các năng lực? Liệu bạn có thể nghĩ ra một vấn đề quản trị thời gian nào mà không có liên quan đến cái gốc rễ là làm thỏa mãn một trong những nhu cầu cơ bản này?

2. Thực tại của các nguyên tắc "chính Bắc"

Thỏa mãn các nhu cầu là điều "quan trọng", nhưng cách chúng ta thỏa mãn các nhu cầu cũng quan trọng không kém. Khả năng chúng ta tạo ra chất lượng cuộc sống là một hàm số của mức độ liên kết của cuộc sống chúng ta với các hiện thực khách quan khi chúng ta cố gắng thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của con người.

Liệu bạn có thể nhắm mắt và chỉ ra được đâu là hướng Bắc? Khi chúng tôi yêu cầu các học viên làm điều này trong cuộc hội thảo, thì mọi người đều ngạc nhiên khi mở mắt ra thấy mỗi người chỉ về một hướng. Nếu bạn ở nhà, bạn có thể chỉ hướng Bắc dễ hơn vì bạn đã được định hướng và quen thuộc địa hình. Nhưng nếu bạn ở xa nhà, không có các cột mốc quen thuộc, thì làm điều này chắc là không dễ.

Đối với chúng ta, việc biết đâu là "chính Bắc" có quan trọng không? Hầu hết chúng ta sẽ trả lời là có. Nếu chúng ta bay lệch một độ so với đường bay xuất phát từ San Francisco, thì chúng ta sẽ bay đến Moscow thay vì Jerusalem.

"Hướng Bắc" là gì? Có phải đây chỉ là vấn đề ý kiến cá nhân? Có phải đấy là vấn đề chúng ta cần lấy ý kiến bằng bỏ phiếu? Có phải đây là đối tượng của quá trình dân chủ? Không, vì "hướng Bắc" là một thực tại không phụ thuộc vào chúng ta.

Thực tại "chính Bắc" cho chúng ta bối cảnh và ý nghĩa về nơi chúng ta đang ở, nơi chúng ta muốn đi tới, và làm

cách nào để đi đến đó. Không có la bàn, hay các vì sao hay sự hiểu biết chính xác vị trí của chúng ta, chúng ta sẽ gặp khó khăn để định vị đâu là hướng Bắc, nhưng nó vẫn luôn luôn nằm ở đó.

Trong lĩnh vực xã hội, điều cũng hiện thực chẳng khác gì "chính Bắc" trong thế giới vật lý là quy luật nguyên nhân-kết quả, một quy luật vốn chi phối thế giới của sự thành đạt cá nhân cũng như sự tương tác giữa con người với nhau. Trí tuệ của loài người trong nhiều thời đại đã khám phá ra nguyên lý này và nó được nhắc đi nhắc lại như những đề tài ý nghĩa cơ bản đối với mọi vĩ nhân và xã hội. Với nhận thức đó, chúng tôi muốn đi vào khảo sát "chính Bắc" thuộc phạm trù con người và xem xét bằng cách nào chúng ta có thể tạo ra một cái la bàn nội tâm để giúp chúng ta liên kết cuộc sống của chúng ta với nó.

Những gì *không phải* là nguyên tắc

Khi chúng ta nói về các nguyên tắc, điều quan trọng là cần biết cái gì không thuộc phạm trù này, cũng như cần biết chúng ta là ai.

Ở đây, chúng ta không nói về các giá trị. Nhiều người trong chúng ta cứ nghĩ rằng chỉ cần chúng ta coi trọng điều gì đó, thì khi đạt được điều đó chất lượng cuộc sống của chúng ta sẽ được nâng cao. Có người nghĩ rằng: "Tôi sẽ hạnh phúc và mãn nguyện khi tôi có nhiều tiền... khi tài năng của tôi được thừa nhận... khi tôi tậu được ngôi nhà đắt tiền và chiếc xe hơi mới... khi tôi tốt nghiệp với tấm bằng đại học...".

Nhưng việc tập trung vào các giá trị là một trong những ảo tưởng chủ yếu của phương pháp tiếp cận quản trị thời gian truyền thống. Đó mới chỉ là nội dung mà chưa có bối cảnh. Nó giúp chúng ta có viễn cảnh về sự thành đạt, xác định mục tiêu, leo những nấc thang mà không hiểu rõ những nỗ lực này phải dựa vào các thực tại "chính Bắc" nào để có hiệu quả. Thực ra nó cho rằng "'những điều quan trọng nhất' là những ưu tiên của bạn. Bạn quyết định cái gì là quan trọng và cứ thế theo đuổi nó một cách có hiệu quả". Điều này có thể dẫn đến sự ngạo mạn – nghĩ rằng quy luật là do chúng ta đặt ra, và coi người khác như những "sự vật" vô tri vô giác hay nguồn lực giúp chúng ta đạt được mục đích mà mình mong muốn.

Các giá trị sẽ không đem đến kết quả một cuộc sống có chất lượng... nếu chúng ta không coi trọng các nguyên tắc. Một nội dung quan trọng của thế hệ quản trị thứ tư là sự khiêm tốn thừa nhận rằng có những "điều quan trọng nhất" không phụ thuộc vào các giá trị của chúng ta. Chất lượng cuộc sống chính là vấn đề mức độ mà chúng ta có thể làm cho "những điều quan trọng nhất" này thành "những điều quan trọng nhất" của chúng ta và chúng ta trở nên có sức mạnh để thực sự ưu tiên cho chúng trong cuộc sống của mình. Nó cũng là sự khiêm tốn thừa nhận rằng chất lượng cuộc sống không phải thuộc về "cái tôi", mà là "chúng ta" - rằng chúng ta sống trong một thực tại tương thuộc phong phú và đầy tiềm năng, theo đó chất lượng cuộc sống chỉ có thể được thực hiện khi chúng ta tương tác với người khác với tinh thần thực sự đồng tâm hiệp lực.

Mọi thiện ý và thậm chí mọi sự nghiệp trên đời, nếu không dựa trên cơ sở những nguyên tắc đúng đắn, sẽ không thể nào tạo ra được kết quả một cuộc sống có chất lượng. Chỉ ước mơ thì chưa đủ. Chỉ có cố gắng là chưa đủ. Chỉ có mục tiêu hay leo những nấc thang là chưa đủ. Chỉ biết coi trọng các giá trị là chưa đủ. Nỗ lực cần phải dựa trên những cơ sở thực tế mà kết quả được tạo ra. Chỉ khi đó, chúng ta mới có thể có ước mơ, đặt ra mục tiêu, và hành động để đạt được nó trong niềm tin vững chắc.

Chúng ta không nói về các cách thực hành. Khi gặp phải vấn đề phức tạp, chúng ta thường đi tìm kiếm sự an toàn trong các cách thực hành - những cách làm cụ thể, đã được vạch sẵn. Chúng ta tập trung vào phương pháp tiến hành thay vì kết quả. "Hãy nói cho tôi biết cần làm gì. Chỉ cho tôi các bước đi." Chúng ta có thể thu được kết quả tích cực với một cách thực hành cụ thể trong một hoàn cảnh cụ thể, nhưng nếu cứ tiếp tục dùng cách thực hành đó trong một hoàn cảnh khác, chúng ta sẽ không đạt được kết quả. Và khi gặp phải tình huống chưa có sẵn cách thực hành, chúng ta thường cảm thấy như bị mất phương hướng và bất lực.

Arnold Toynbee, nhà sử học vĩ đại, từng nói rằng mọi lịch sử đều có thể được viết theo một công thức đơn giản ngắn gọn là: "thách thức và phản ứng". Thách thức được tạo ra bởi môi trường, và sau đó là các phản ứng của cá nhân, tổ chức và xã hội. Sau đó lại có thách thức khác, rồi phản ứng khác. Cứ thế mà công thức này được lặp đi lặp lại.

Vấn đề là ở chỗ những phản ứng này dần dần được hệ thống hóa thành các nguyên tắc. Chúng được xác lập vững

chắc. Chúng trở thành một bộ phận trong cách suy nghĩ và hành động của chúng ta. Có thể chúng là những quy trình, cách thực hành tốt. Nhưng khi chúng ta gặp phải những thách thức mới thì những cách thực hành cũ không còn hữu hiệu nữa. Chúng trở nên lỗi thời, còn chúng ta như bị lạc vào khu rừng hoang và cố tìm lối ra nhờ vào một chiếc bản đồ.

Do sống trong xã hội bị phân khúc, mang tính cơ học, như kính vạn hoa luôn thay đổi, nên chúng ta thường dựa vào các cách làm, các cấu trúc và hệ thống có sẵn để tạo cảm giác về khả năng có thể dự đoán trước trong cuộc sống của chúng ta. Và, dần dần các thách thức làm xói mòn các cách làm này. Đó là sự cáo chung của những con người và những tổ chức – thậm chí là những gia đình, nơi các bậc cha mẹ không thể thích ứng với những thực tế là những thách thức mà con cái họ đang phải đối mặt trở nên khác hẳn với thách thức mà họ gặp phải khi còn trẻ.

Sức mạnh của nguyên tắc là ở chỗ chúng là những chân lý phổ quát, muôn thuở. Nếu chúng ta hiểu rõ và sống theo các nguyên tắc, chúng ta sẽ nhanh chóng thích nghi; áp dụng chúng ở mọi nơi. Bằng cách dạy con cái các nguyên tắc thay vì các cách làm, hay dạy các nguyên tắc đằng sau các cách làm, chúng ta sẽ chuẩn bị cho chúng tốt hơn để đương đầu với những thách thức chưa được biết đến trong tương lai. Biết cách áp dụng thì có thể đối phó được với thách thức vào lúc này, nhưng hiểu rõ nguyên tắc thì ta không những đối phó được với thách thức đó một cách hiệu quả ở hiện tại mà còn có sức mạnh để đối phó với nhiều thách thức khác trong tương lai.

Chúng ta cũng không nói về "tôn giáo". Vì rằng trong khi các nguyên tắc nói về ý nghĩa và chân lý, có người lại gắn điều chúng ta đang nói về các nguyên tắc với sự trải nghiệm tích cực hay tiêu cực của họ với tổ chức tôn giáo hay thần học. Khi đi giảng dạy ở khắp nơi trên thế giới, chúng tôi được nhiều người bày tỏ sự cảm kích vì chúng tôi đã "làm sống lại đức tin Thiên Chúa giáo" hay "nhắc nhở chúng tôi về những lời dạy của Đức Phật", hay cho họ những thông điệp "rất gần gũi với triết học Ấn Độ". Mặt khác, có một vài người lại tìm cách bắt bẻ khi nghe điều chúng tôi giảng vì họ cảm thấy "có mùi tôn giáo", và theo họ, bản thân từ ngữ "tôn giáo" đã có ngụ ý những điều không nhất thiết là tích cực. Ở một thái cực khác, lại có người băn khoăn phải chăng điều chúng tôi giảng giải về việc dựa vào nguyên tắc có mang tính nhân văn hay không và hình như nó gạt hẳn Thượng đế ra ngoài.

Điều chúng tôi muốn bàn đến không phải là tôn giáo. Chúng tôi không đề cập đến các vấn đề như sự cứu rỗi linh hồn, cuộc sống sau khi chết, hay nguồn gốc của các nguyên tắc này. *Chúng tôi hiểu đó là những vấn đề quan trọng đối với từng người,* nhưng đó là những nội dung không thuộc phạm vi cuốn sách này. Chúng ta không bàn đến lý do vì sao "chính Bắc" tồn tại, nó từ đâu đến, hay bằng cách nào nó trở nên như vậy. Chúng ta chỉ đơn thuần đề cập đến một sự thực là nó tồn tại và nó chi phối chất lượng cuộc sống của chúng ta. Và trong khi chúng ta tìm thấy dấu tích của các nguyên tắc này trong các sách giáo lý linh thiêng của mọi tôn giáo, thì những khía cạnh của chúng cũng xuất

hiện khắp nơi - trong những bộ óc, ngòi bút và lời nói của những triết gia, nhà khoa học, vua chúa, nông dân và các vị thánh trên khắp thế giới - trong suốt lịch sử.

Những nguyên tắc này đôi khi được gọi bằng các tên khác nhau khi chúng được chuyển qua các hệ thống giá trị khác nhau. Như Emerson đã nói về nguyên tắc đạo đức, "là tất cả những gì cùng xuất phát từ một tinh thần giống như vậy, dù được gọi bằng những cái tên khác nhau như tình yêu, công lý, đức độ, tùy thuộc vào hoàn cảnh áp dụng của nó, cũng giống như đại dương mang những cái tên khác nhau trên những bãi biển khác nhau mà nó vỗ sóng". Những nguyên tắc cơ bản luôn tồn tại và được thừa nhận – đôi khi bằng những cái tên khác nhau – trong tất cả nền văn minh của nhân loại xuyên suốt lịch sử.

Do vậy chúng ta không bàn về các giá trị, các cách thực hành, hay tôn giáo. Điều chúng ta muốn nói đến là những chân lý luôn tồn tại ("chính Bắc"), cơ sở của một cuộc sống có chất lượng. Các nguyên tắc này đề cập đến những điều mà cuối cùng sẽ đưa đến hạnh phúc và các kết quả của một cuộc sống có chất lượng. Chúng bao gồm các nguyên tắc như là việc phụng sự và có đi có lại. Chúng đề cập đến các quá trình tăng trưởng và thay đổi. Chúng bao gồm các quy luật chi phối sự thỏa mãn hữu hiệu các nhu cầu và năng lực của con người.

Trong các chương tiếp theo chúng tôi sẽ đưa ra một số nguyên tắc thiết yếu để xây dựng một cuộc sống có chất lượng.

Nguyên tắc "Quy luật trồng trọt" là gì?

Một trong những phương thức tốt nhất để hiểu về cách những chân lý khách quan này chi phối như thế nào đến cuộc sống chúng ta là xem xét Quy luật về trồng trọt. Trong lĩnh vực nông nghiệp, chúng ta có thể dễ dàng nhìn thấy và đồng ý với nhau rằng các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc của nghề nông chi phối việc canh tác và quyết định kết quả vụ thu hoạch. Nhưng trong lĩnh vực văn hóa xã hội và văn hóa công ty, không hiểu sao chúng ta vẫn cứ nghĩ rằng chúng ta có thể bỏ qua các quy trình tự nhiên, lừa dối tính hệ thống mà vẫn giành được kết quả. Quả thực, có không ít những bằng chứng có vẻ củng cố cho niềm tin này.

Ví dụ, bạn đã từng "học gạo" trong trường – bỏ bê học tập trong suốt học kỳ để rồi thức rất khuya trước hôm thi để học gạo, nhồi nhét kiến thức của cả học kỳ vào đầu?

Stephen: Tôi cảm thấy xấu hổ khi phải thừa nhận điều này, nhưng đúng là tôi đã học gạo suốt thời gian học đại học, nghĩ rằng mình khôn hơn người. Tôi học cách đánh lừa nhà trường, dò la xem giáo viên muốn gì. "Cách cho điểm của cô giáo như thế nào? Chủ yếu dựa vào bài lên lớp? Thế thì tốt! Tôi khỏi phải đọc sách tham khảo. Thế còn môn này thì sao? Chúng ta phải đọc cuốn sách này à? Được rồi, thế quyển tóm tắt đâu rồi để tôi tổng kết cho nhanh". Tôi muốn điểm cao, nhưng không muốn lối sống của tôi bị đảo lộn.

Thế rồi tôi ra trường và đi làm, một môi trường hoàn toàn khác. Tôi dành ba tháng đầu tìm cách nhồi nhét kiến thức để bù lại thời gian bốn năm học gạo tại trường đại học, và cuối cùng tôi phải nằm viện với căn bệnh viêm loét đại

tràng. Tôi đã cố cưỡng lại các quy trình tự nhiên, và tôi phát hiện ra rằng, về lâu dài chúng ta không thể làm được điều đó. Tôi đã mất nhiều năm cố gắng để sửa lại lỗi lầm là đã dấn thân vào một hệ thống giá trị không hề gắn với một nguyên tắc nào cả.

Bạn có thể tưởng tượng ra cảnh bỏ quên không gieo hạt trên cánh đồng mùa xuân, rong chơi suốt mùa hè, rồi lao vào làm như điên vào mùa thu – cày bừa, gieo hạt, tưới nước, trồng cây – và kỳ vọng sẽ có một mùa bội thu chỉ trong chốc lát?

Sự dồn ép như vậy chắc chắn không đem lại kết quả trong một hệ thống tự nhiên, cây trồng của bạn chẳng những không kết trái theo ý bạn mà có thể bị còi cọc, hay tệ hơn là không nảy mầm hoặc chết héo khi bạn bắt đầu mọi thứ vào mùa thu.

Hệ thống tự nhiên dựa vào các quy luật, nguyên lý; hệ thống xã hội dựa trên cơ sở các giá trị. Về ngắn hạn, phương pháp dồn ép có thể đem lại kết quả trong một hệ thống xã hội. Bạn có thể dùng phương pháp và các kỹ thuật "sửa chữa cấp tốc" với kết quả nhất thời.

Nhưng về lâu dài, "Quy luật trồng trọt" sẽ chi phối mọi lĩnh vực của cuộc sống. Có bao nhiêu người trong chúng ta giờ đây ước gì mình đã không học gạo tại trường? Chúng ta đã có được bằng đại học, nhưng lại không có học thức. Cuối cùng, chúng ta nhận ra rằng có sự khác biệt giữa việc thành công trong trường học với thành đạt trong sự phát triển trí tuệ - khả năng tư duy phân tích, sáng tạo, với mức

độ trừu tượng cao, năng lực giao tiếp bằng lời nói và chữ viết, vượt qua các biên giới, vượt lên trên những kinh nghiệm đã lỗi thời và giải quyết được các vấn đề bằng những phương pháp mới hơn, tốt hơn.

Thế còn về tính cách thì sao? Liệu bạn có thể "dồn ép" và đột nhiên biến thành một con người có phẩm giá, dũng cảm, hay nhiệt huyết? Hay có sức khỏe cường tráng? Liệu bạn có thể bù lại những năm tháng của lối sống chỉ biết ăn khoai tây chiên, bánh kẹo sô-cô-la, không hề luyện tập thể thao bằng cách tắm nước khoáng tại câu lạc bộ sức khỏe vào đêm trước cuộc chạy việt dã?

Thế còn về quan hệ hôn nhân thì sao? Nó sẽ do "Quy luật trường học" hay "Quy luật trồng trọt" chi phối, tùy thuộc vào việc bạn muốn kéo dài mối quan hệ này đến đâu. Nhiều người kết hôn nhưng không muốn thay đổi lối sống của họ chút nào. Họ không phải là các cặp vợ chồng đích thực, mà chỉ là những người sống độc thân ở cùng với nhau. Họ không dành thời gian để nuôi dưỡng những hạt mầm của một khát vọng chung, không chia sẻ sự quan tâm, chăm sóc và tôn trọng lẫn nhau, thế mà họ vẫn ngạc nhiên trước một vụ thu hoạch chỉ toàn là cỏ dại. Những liệu pháp khắc phục cấp tốc của hệ thống xã hội và các kỹ thuật đạo đức nhân cách mà họ cố áp dụng không hề mang lại kết quả. Những "giải pháp" này không thể thay thế cho các quá trình muôn thuở bao gồm gieo trồng, canh tác, tưới tiêu, chăm sóc.

Thế còn mối quan hệ với con cái? Chúng ta có thể chọn con đường tắt – vì chúng ta lớn hơn, khôn hơn, và là người

có uy quyền. Chúng ta có thể ra lệnh, đe dọa, áp đặt ý muốn của mình. Chúng ta có thể phó thác trách nhiệm dạy dỗ con cái cho trường học, nhà thờ, hay các trung tâm chăm sóc hàng ngày. Nhưng về lâu dài, liệu những con đường tắt này có tạo nên những cá nhân có trách nhiệm, biết quan tâm đến người khác, có khả năng đưa ra những quyết định đúng và sống một cuộc đời hạnh phúc? Liệu chúng có dẫn ta đến những mối quan hệ yêu thương đằm thắm, đáng hài lòng với con cái?

Về ngắn hạn, chúng ta có thể chọn giải pháp "sửa chữa cấp tốc" để có kết quả trông thấy. Chúng ta có thể gây được ấn tượng, chúng ta có thể hấp dẫn người khác. Chúng ta có thể học các kỹ thuật gây ảnh hưởng – nên dùng đòn bẩy nào, ấn nút nào để giành được kết quả mong muốn. Nhưng về lâu dài, "Quy luật trồng trọt" sẽ chi phối mọi lĩnh vực của cuộc sống. Vả lại, bạn không có cách gì đánh lừa mùa màng được, như Tiến sĩ Sidney Bremer nhận xét trong cuốn sách *Tinh thần Apollo (Spirit of Apollo)* của ông:

> "Bản chất của thiên nhiên là sự cân bằng. Chúng ta không thể phá vỡ sự cân bằng của thiên nhiên, vì chúng ta biết rằng quy luật nhân quả là quy luật tự nhiên bất di bất dịch và không thể lay chuyển được; nhưng chúng ta lại không tìm thấy sự cân bằng của chúng ta với tư cách cá nhân hay quốc gia, vì chúng ta không biết rằng cũng như thế giới tự nhiên, trong cuộc sống của con người và đời sống xã hội cũng có một quy luật tương tự không thể lay chuyển được – gieo gì thì chắc chắn sẽ gặt nấy."

Ảo tưởng và hiện thực

Nhiều vấn đề nảy sinh trong cuộc sống là do chúng ta gieo một thứ nhưng lại ảo tưởng gặt hái một thứ hoàn toàn khác.

Nhiều mô thức cơ bản, các quy trình cũng như thói quen phát sinh từ đó sẽ chẳng bao giờ đem lại kết quả như chúng ta tưởng. Những mô thức này – được hình thành do những người chỉ đi tìm con đường tắt, chịu ảnh hưởng của quảng cáo, các chương trình huấn luyện cấp tốc, và bởi 70 năm tồn tại của sách báo nói về sự thành đạt về đạo đức nhân cách – về cơ bản chỉ là ảo tưởng về sự đốt cháy giai đoạn. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta về các nhu cầu cơ bản mà còn tác động đến cách chúng ta cố gắng thỏa mãn các nhu cầu đó.

Nhu cầu vật chất

Muốn có sức khỏe tốt phải tuân thủ các nguyên lý của tự nhiên. Sức khỏe cường tráng là hệ quả của quá trình luyện tập thân thể đều đặn, dinh dưỡng thích hợp, nghỉ ngơi đầy đủ, có nếp nghĩ lành mạnh, tránh xa những chất kích thích có hại cho sức khỏe. Nhưng thay vì phấn đấu thực hiện những điều đó, chúng ta lại chạy theo ảo tưởng về vẻ bề ngoài – mơ tưởng rằng những thứ như quần áo đúng mốt, mỹ phẩm đắt tiền, các chương trình làm giảm cân nhanh (thực ra đã được chứng minh là có hại về lâu dài hơn là giải quyết được vấn đề) sẽ thỏa mãn nhu cầu thể chất của chúng ta. Đây là sự hão huyền. Nó có thể làm thỏa mãn chúng ta trong nhất thời chẳng khác gì việc ngậm một viên

kẹo. Nó không hề có ý nghĩa thực chất, và cũng không có tác dụng lâu dài.

Sự giàu có về kinh tế dựa trên cơ sở các nguyên tắc như là sự tiết kiệm, chăm chỉ, tích lũy để đầu tư cho các nhu cầu trong tương lai, dùng lợi nhuận tái đầu tư thay vì tiêu xài nó. Nhưng chúng ta lại sống với ảo tưởng là có "nhiều thứ" sẽ làm thỏa mãn nhu cầu của chúng ta – bất kể thực tế là chúng được mua bằng thẻ tín dụng và chúng ta phải mất hàng tháng hoặc thậm chí hàng năm trời để trả nợ gấp đôi so với giá trị thực của chúng, những thứ chỉ có tác dụng làm thỏa mãn nhu cầu nhất thời như những viên kẹo. Hoặc chúng ta sống với mơ tưởng cầu may như trúng xổ số hay chơi các trò cá cược đăng trên một số tạp chí – một ảo tưởng sẽ có ai đó hoặc cái gì đó "trên trời rơi xuống" giúp giải quyết vấn đề của chúng ta nhờ phép thần thông và miễn trách nhiệm cho chúng ta khỏi phải phấn đấu nâng cao năng lực về tài chính.

Nhu cầu xã hội

Thực tế cho thấy các mối quan hệ có chất lượng là phải dựa trên cơ sở các nguyên tắc – đặc biệt nguyên tắc về sự tin cậy. Sự tin cậy xuất phát từ niềm tin, từ tính cách của con người trong việc đưa ra và thực hiện cam kết, chia sẻ các nguồn lực, quan tâm và chịu trách nhiệm, được ràng buộc và yêu thương vô điều kiện.

Nhưng khi chúng ta đơn độc và đau khổ bởi nhu cầu xã hội không được thỏa mãn, chúng ta lại không muốn ai bảo mình sống và hành động sao cho có được sự tin cậy –

xứng đáng với niềm tin và sự yêu thương của ai đó. Chúng ta thường lao theo điều dễ dàng hơn nhiều, là tin vào những ảo tưởng nhất thời như tìm sự khuây khỏa trong quan hệ tình dục, hay gọi điện thoại cho các tổng đài cung cấp dịch vụ trò chuyện đêm khuya để có ai đó mà tâm sự. Đi tìm tình yêu chớp nhoáng dễ dàng hơn nhiều so với việc phấn đấu để trở thành một người đáng được yêu. Và trong nền văn hóa của chúng ta – thể hiện qua âm nhạc, sách báo, quảng cáo, phim ảnh, chương trình tivi – luôn đầy rẫy những ảo tưởng này.

Nhu cầu trí tuệ

Chúng ta thường chạy theo ảo tưởng " nhồi nhét" thay vì theo đuổi sự phát triển và tăng trưởng lâu dài. Chúng ta lao vào chu trình "lấy được cái bằng... bạn sẽ có việc làm... bạn sẽ có tiền... bạn sẽ mua sắm đủ thứ... bạn sẽ thành đạt". Nhưng "sự thành đạt" kiểu này sẽ mang lại kết quả gì cho bạn? Liệu đó có phải là tính cách và năng lực có được từ sự đầu tư có chiều sâu, liên tục cho việc học tập và trưởng thành hay không?

Nhu cầu tinh thần

Chúng ta dễ dàng chấp nhận ảo tưởng có trong xã hội rằng ý nghĩa cuộc sống là sự tập trung vào cái tôi – sự tự tôn, tự phát triển, tự hoàn thiện – đó là "điều tôi muốn", "hãy để tôi tự giải quyết việc của mình", "làm theo cách của tôi". Nhưng vô số quyển sách khai trí qua hàng ngàn năm lịch sử không ngừng chứng minh cho một sự thật là thành tựu lớn nhất trong việc hoàn thiện bản thân xuất phát từ

sức mạnh của chúng ta trong việc vươn ra để giúp đỡ người khác. Chất lượng cuộc sống xuất phát từ bên trong. Ý nghĩa cuộc sống là ở sự cống hiến, sống vì mục đích cao hơn bản ngã. Vì thế, sự khác nhau giữa các kết quả do ảo tưởng đem lại và kết quả do hành động thực tiễn cũng giống như sự khác nhau giữa một bên là Biển Chết – một nơi tù đọng không được thông dòng, không có sức sống – và bên kia là Biển Galilee, một nơi có dòng chảy liên tục, không ngừng nuôi dưỡng cho cuộc sống trù phú.

Ở Palestine có hai biển.

Một biển nước ngọt có nhiều đàn cá tung tăng. Ven bờ là một màu xanh tươi tắn. Cây cối trải cành nhánh bên trên và đâm sâu rễ vào lòng biển để hút lấy nguồn nước trong lành. Con sông Jordan tạo thành biển này với dòng nước lấp lánh chảy xuống từ những ngọn đồi. Chim chóc tụ về. Biển reo cười trong ánh nắng. Con người đến đây và xây tổ ấm trong những ngôi nhà ven biển. Đó là Biển Galilee.

Rồi sông Jordan chảy về hướng nam đổ vào một biển khác. Ở đây không có những đàn cá, không có những lá cành rung động, không có tiếng chim ca hót líu lo, không có tiếng cười con trẻ, du khách thì luôn tìm đường tránh xa. Không khí nặng nề phủ trùm bên trên mặt nước, không có người hay chim chóc, muông thú nào tới uống dòng nước đó.

Điều gì tạo ra sự khác biệt? Không phải vì con sông Jordan, nó trút vào cả hai cùng một dòng nước ngọt

ngào. Không phải do địa thế, cũng không vì điều kiện xung quanh.

Sự khác biệt là ở chỗ Biển Galilee đón nhận nhưng không giữ lại cho riêng mình dòng nước trong lành của sông Jordan. Mỗi giọt nước chảy vào, biển Galilee lại cho đi một giọt khác. Sự cho và nhận bằng nhau. Biển Galilee cho và sống. Biển kia ích kỷ hơn. Nó không chia sẻ bất kỳ giọt nước nào cho ai cả. Biển kia không biết cho. Nó được gọi tên là Biển Chết.

Trong lĩnh vực quản trị thời gian, có nhiều kỹ thuật và phương pháp thực hành mạo danh là các giải pháp thiết thực, trực diện và có hiệu quả giải quyết tức khắc. Nhưng các kỹ thuật và phương pháp này sẽ chỉ đem lại ảo tưởng về sự giải quyết trước mắt, trong khi các nhu cầu căn bản và lâu dài thì không được quan tâm. Nó khiến chúng ta quay trở lại với sự thỏa mãn nhu cầu nhất thời, mà những kết quả cạn cợt đạt được trong cuộc sống đã minh chứng điều đó.

Cuộc sống có chất lượng không bao giờ hình thành từ ảo tưởng. Những giải pháp nóng vội, những lời hão huyền và các kỹ thuật đạo đức nhân cách đi ngược lại các nguyên tắc cơ bản sẽ không bao giờ đem lại kết quả là một cuộc sống có chất lượng.

Vậy bằng cách nào chúng ta khám phá và liên kết cuộc sống của chúng ta với những thực tại "chính Bắc" chi phối chất lượng cuộc sống của chúng ta?

3. Bốn tiềm năng thiên phú của con người

Con người được thiên nhiên ban tặng những khả năng thiên phú đặc biệt, phân biệt chúng ta với thế giới động vật. Những khả năng thiên phú đó ngự trị ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng, hay giữa những điều xảy đến với chúng ta và phản ứng của chúng ta đối với chúng.

Stephen: Nhiều năm trước đây, khi lục lọi đống sách trong thư viện của một trường đại học, tôi bất ngờ tìm thấy một cuốn sách trong đó nêu ra một ý tưởng có sức mạnh và có ý nghĩa nhất đối với đời tôi. Nội dung của ý tưởng đó như sau:

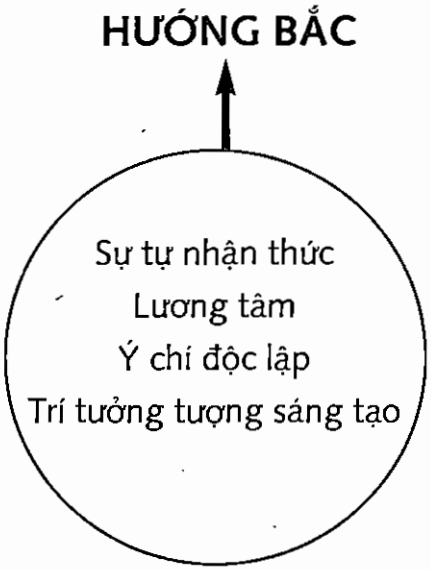
"Giữa tác nhân và phản ứng có một khoảng trống.

Giữa khoảng trống đó là quyền lựa chọn phản ứng của chúng ta.

Phản ứng đó lại quyết định sự trưởng thành và tự do của chúng ta."

Ý tưởng này đập mạnh vào nhận thức của tôi. Những ngày sau đó, tôi trầm ngâm suy nghĩ về ý tưởng này. Nó để lại ảnh hưởng lớn lao đến mô thức của tôi về cuộc sống. Tôi bắt đầu khám phá ra trong khoảng trống đó năng lực đưa ra sự lựa chọn phản ứng một cách có ý thức của mình.

Những khả năng thiên phú nằm trong khoảng trống đó – sự tự nhận thức, lương tâm, ý chí độc lập, và trí tưởng tượng sáng tạo. Chúng tạo ra sự tự do tột đỉnh của con người: quyền đưa ra lựa chọn, phản ứng, thay đổi. Nhờ nó, chúng ta tạo ra cái la bàn giúp ta định hướng cuộc sống của mình một cách đúng đắn.



- **Sự tự nhận thức** là khả năng nhận xét khách quan bản thân về các mặt như tư duy, động cơ sống, quá trình hoạt động, sự dạy dỗ, hành động, thói quen và xu hướng. Nó giúp chúng ta lột ra những "cặp mắt kính" của mình và nhìn vào đó cũng như nhìn xuyên thấu qua chúng. Nó giúp chúng ta nhận biết được lịch sử về quan hệ xã hội và tâm lý của chúng ta và mở rộng khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng.
- **Lương tâm** kết nối chúng ta với trí tuệ của các thời đại và tiếng nói của con tim. Nó là hệ thống chỉ dẫn bên trong của chúng ta, cho phép chúng ta cảm nhận khi chúng ta hành động hoặc thậm chí thấy trước được các hành động đi ngược lại các nguyên tắc chính đáng. Nó cũng làm chúng ta cảm nhận được khả năng thiên phú và sứ mệnh của chúng ta.

- **Ý chí độc lập** là khả năng hành động của chúng ta. Nó cho chúng ta sức mạnh để vượt lên trên các mô thức của chúng ta, để bơi ngược dòng, viết lại kịch bản của đời mình, để hành động dựa vào nguyên tắc thay vì chỉ hành động theo xúc cảm hay hoàn cảnh. Nhờ ý chí này mà mặc dù biết rằng ảnh hưởng của môi trường và di truyền đối với con người là rất lớn, nhưng ta không để nó chi phối cuộc sống mình. Chúng ta không phải là nạn nhân. Chúng ta không phải là sản phẩm của quá khứ. Chúng ta là sản phẩm của sự lựa chọn của mình. Chúng ta là người "có khả năng để phản ứng" – biết cách phản ứng, biết lựa chọn phản ứng mà không phụ thuộc vào tâm trạng hay xu thế chung. Chúng ta có sức mạnh ý chí để hành động trên cơ sở tự nhận thức, lương tâm và tầm nhìn.

- **Trí tưởng tượng sáng tạo** là khả năng nhìn xa vào tương lai, hình thành định hướng trong đầu, và biết giải quyết vấn đề một cách tổng hợp. Đây là khả năng cho phép chúng ta nhìn bản thân mình và nhìn người khác một cách khác biệt và tốt hơn cách nhìn hiện tại của chúng ta. Nó giúp chúng ta viết bản tuyên ngôn sứ mệnh của bản thân, đặt ra mục tiêu, hay kế hoạch thực hiện. Nó cũng giúp ta hình dung được cuộc sống của mình khi ta thực hiện tuyên ngôn sứ mệnh ngay cả trong các tình huống thách thức nhất, và biết áp dụng các nguyên tắc có hiệu quả trong các tình huống mới.

Các "phong trào" tự hoàn thiện bản thân thường công nhận các khả năng thiên phú này, nhưng có xu

hướng chia tách chúng ra và đề cập đến chúng một cách biệt lập.

- **Sự tự nhận thức** là trọng tâm của phong trào phục hồi, cũng như phân tâm học và tâm lý trị liệu.
- **Lương tâm** là trọng tâm của tôn giáo – thế giới của đạo lý, tư duy đạo đức, những câu hỏi về ý nghĩa cuộc sống và cái đúng cái sai.
- **Ý chí độc lập** là sức mạnh ý chí, hiểu theo cách tiếp cận "dân dã" – mọi thứ trên đời đòi hỏi phải đấu tranh cật lực mới có được. "Tay làm hàm nhai".
- **Trí tưởng tượng sáng tạo** là trọng tâm của các phong trào hình tượng hóa và năng lực trí tuệ như Tư duy Tích cực (Positive Thinking), Điều khiển học tâm lý (Psychocybernetics), Phép thần của niềm tin (Magic of Believing), và Lập chương trình ngôn ngữ thần kinh (Neurolinguistic Programming).

Tất cả các cách tiếp cận nói trên đều phát triển các khả năng thiên phú của con người, nhưng không có cách nào coi tất cả các khả năng thiên phú đó như một tổng thể tương tác và hiệp lực với nhau. Trong khi đó, từng khả năng thiên phú – và sự hiệp lực giữa các khả năng này – là yếu tố cần thiết để tạo ra một cuộc sống có chất lượng. Chỉ có tự nhận thức – để nhận ra rằng bản thân đã đi theo hướng không phù hợp với lương tâm – là không đủ, nếu chúng ta không có trí tưởng tượng để hình dung ra con đường đúng đắn hơn và có ý chí để tạo ra sự thay đổi. Chỉ có ý chí độc lập "để đấu tranh cật lực" suốt đời là không đủ, nếu chúng

ta thiếu lương tâm để tìm ra con đường đúng đắn và vượt qua được các lý lẽ kéo chúng ta vào những ngõ cụt. Trí tưởng tượng mà thiếu ý chí độc lập sẽ tạo ra con người mơ mộng hão; trí tưởng tượng mà thiếu lương tâm sẽ có thể tạo ra con người như Hitler.

Phát triển tất cả bốn khả năng thiên phú và sự hiệp lực giữa chúng là điều cốt lõi của nguyên lý lãnh đạo bản thân. Nhờ có nó, chúng ta có thể nói rằng "Tôi có thể xem xét lại mô thức của mình. Tôi có thể kiểm tra lại kết quả do mô thức đó tạo ra. Tôi có thể dựa vào lương tâm của mình để tìm ra con đường mới phù hợp với các nguyên tắc và năng lực riêng của tôi để cống hiến. Tôi có thể dựa vào ý chí độc lập của mình để đưa ra sự lựa chọn và tạo ra sự thay đổi. Tôi có thể dùng trí tưởng tượng của mình để nhìn xa hơn thực tế hiện nay và tìm ra các giải pháp khác thích hợp".

Làm cách nào phát triển các khả năng thiên phú của bạn?

Chúng ta ai cũng có các khả năng thiên phú đó. Tất cả chúng ta đều có những giây phút tự nhận thức. Chúng ta đều có những lúc nghe theo và hành động phù hợp với lương tâm. Chúng ta ai cũng trải qua những lúc có hành động căn cứ vào điều mà mình cho là quan trọng thay vì chỉ phản ứng theo cảm xúc hay theo hoàn cảnh. Chúng ta ai cũng có lúc nghĩ về tầm nhìn xa, về cảm hứng sáng tạo.

Mặt khác, cho dù chúng ta có thừa nhận một cách có ý thức hay không, thì điều không tránh khỏi là chúng ta ai cũng có lúc hành động mù quáng, bỏ qua hay chống lại

tiếng nói của lương tâm, có những hành vi quá đáng và có khi thiếu tầm nhìn hay trí tưởng tượng.

Vấn đề đặt ra là: Chúng ta đã phát triển các khả năng thiên phú như thế nào và sự hiệp lực của chúng trong cuộc sống của ta mạnh đến đâu?

Chúng tôi khuyên bạn nên dành chút thời gian để suy ngẫm nghiêm túc những câu hỏi dưới đây. Các câu trả lời của bạn sẽ giúp đánh giá mức độ bạn phát triển và sử dụng các khả năng này trong cuộc sống.

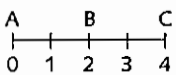
Sau khi trả lời các câu hỏi, hãy cộng số điểm bạn đạt được cho từng khả năng và đối chiếu nó với thước đo sau:

0-7 điểm: Khả năng không tích cực
8-12 điểm: Khả năng tích cực
13-16 điểm: Khả năng rất tích cực

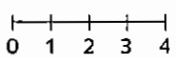
Khoanh tròn vào các con số dọc theo ma trận mô tả đúng nhất hành vi hay thái độ của bạn theo các nội dung được viết ra bên tay trái. (0 = không bao giờ (A), 2 = đôi khi (B), 4 = Luôn luôn (C))

Tự nhận thức

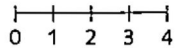
1. Bạn có thể đánh giá khách quan về suy nghĩ và tình cảm của mình cũng như có thể thay đổi nó hay không?



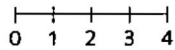
2. Bạn có nhận biết các mô thức cơ bản của mình và tác động của chúng đến thái độ và hành vi, cũng như kết quả đạt được của bạn?



3. Bạn có nhận thấy có một sự khác biệt giữa tình trạng của bạn về sinh lý, dòng dõi gia đình, tâm lý và xã hội học - với những suy nghĩ nội tâm sâu sắc của bạn?

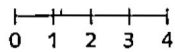


4. Khi có phản ứng của người khác đối với bạn – hay đối với hành động nào đó của bạn – thách thức cách nhìn bản thân của bạn, bạn có khả năng nhìn lại mình và rút ra kinh nghiệm?

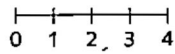


Lương tâm

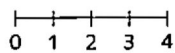
1. Có phải có lúc lương tâm nhắc nhở bạn nên hay không nên làm một điều gì đó?



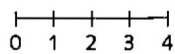
2. Bạn có cảm thấy có sự khác nhau giữa "lương tâm xã hội" – điều bạn được xã hội dạy dỗ phải coi trọng – với sự mách bảo từ nội tâm của bạn?



3. Bạn có cảm nhận được nhu cầu từ nội tâm của mình đối với các nguyên tắc "chính Bắc" như là sự chính trực và sự đáng tin cậy?

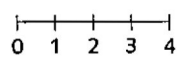


4. Bạn có thấy một khuôn mẫu chung trong kinh nghiệm sống của loài người - chứ không chỉ giới hạn trong phạm vi xã hội mà bạn đang sống - minh chứng cho tính hiện thực của các nguyên tắc "chính Bắc"?

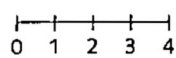


Ý chí độc lập

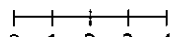
1. Bạn có khả năng đưa ra và thực hiện các lời hứa với chính mình cũng như với người khác?



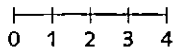
2. Bạn có khả năng hành động theo sự thôi thúc của nội tâm mình ngay cả khi điều đó đòi hỏi phải đi ngược trào lưu?



3. Bạn có rèn luyện khả năng đặt ra và thực hiện các mục tiêu có ý nghĩa trong cuộc sống của bạn?

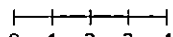


4. Bạn có thể bắt tâm trạng của mình phải phục tùng các cam kết của bạn ?

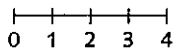


Trí tưởng tượng sáng tạo

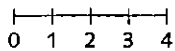
1. Bạn có nghĩ xa hay không?



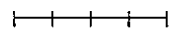
2. Bạn có hình dung cuộc sống của bạn sau này ra sao?



3. Bạn có dùng cách hình tượng hóa của mình để giúp khẳng định và thực hiện các mục tiêu của bạn?



4. Bạn có đi tìm các phương pháp mới, sáng tạo để giải quyết các vấn đề theo nhiều tình huống khác nhau và coi trọng những quan điểm khác biệt của người khác?



Xây dựng những khả năng thiên phú kể trên là một quá trình nuôi dưỡng và luyện tập không ngừng. Mặc dù có nhiều cách nhưng trong chương này, chúng tôi chỉ muốn nêu ra một phương pháp tốt để phát triển từng khả năng và khai thác sự hiệp lực giữa chúng.

Nuôi dưỡng khả năng tự nhận thức nhờ ghi chép cá nhân

Ghi chép cá nhân là một hoạt động thuộc Phần tư thứ II có tác dụng làm tăng đáng kể khả năng tự nhận thức và nâng cao các khả năng thiên phú khác cũng như sự hiệp lực giữa các khả năng này.

Bạn nên ghi cái gì trong sổ ghi chép cá nhân của bạn? Nếu bạn không hài lòng với một kết quả bạn đạt được trong cuộc sống, hãy viết ra điều đó. Hãy thể hiện điều đó trên giấy. Hãy để ý xem "Quy luật trồng trọt" chi phối như thế nào đến cuộc sống của bạn. Hãy xem đâu là nguyên nhân sâu xa của những điều không như ý. Hãy xem các kết quả có thể truy ngược về các mô thức, quy trình và thói quen vốn có của bạn như thế nào.

Nếu bạn không hiểu vì sao mình vẫn cứ làm những điều mà bản thân bạn biết chắc là chúng có hại hay vô bổ, thì bạn hãy phân tích chúng, xử lý chúng, viết ra chúng. Nếu cha mẹ bạn đã từng làm điều gì gây cho bạn khó chịu, và bạn đã tự nhủ "Khi mình làm cha/mẹ, mình sẽ không bao giờ làm điều đó!" – rồi sau đó bạn thấy mình cũng đang làm điều đó – thì hãy viết ra. Nó sẽ tạo ra nhận thức về mẫu hình bạn cần hành động, giúp bạn đưa ra sự lựa chọn khôn ngoan.

Nếu bạn có được một ý tưởng hoặc học được một nguyên tắc hay quan sát một tình huống trong đó có một nguyên tắc tạo ra những kết quả tốt, hãy viết ra điều đó. Nếu bạn cảm thấy có sự thôi thúc trong lòng về một điều gì đó và bạn đã làm theo hoặc không làm, hãy ghi điều đó ra và ghi cả hậu quả của nó. Quá trình này sẽ giúp bạn chú ý hơn đến sự thôi thúc nội tâm. Nó giúp bạn củng cố và nuôi dưỡng lương tâm của mình.

Nếu bạn có cam kết với người khác hay với chính mình, hãy viết ra cách bạn dùng ý chí để thực hiện những cam kết đó. Nếu bạn cam kết sẽ tập thể dục bốn lần một tuần, hãy đánh giá các yếu tố giúp bạn thực hiện điều đó - hay tìm

hiểu các lý do vì sao bạn không thực hiện được. Có phải cam kết của bạn nửa vời, vội vã hay không thực tế? Có phải thách thức vượt qua sự lười biếng "không muốn rời khỏi giường" là quá lớn so với ý chí của bạn? Có phải cam kết của bạn với bản thân cũng được ưu tiên như cam kết với người khác? Nâng cao nhận thức về ý chí độc lập sẽ giúp bạn rèn luyện bản thân.

Hình dung các khả năng có thể xảy ra và viết ra các khả năng đó. Mơ ước giúp cho việc hình thành trí tưởng tượng. Bạn nên kiểm tra những mơ ước của mình. Có phải những mơ ước đó dựa trên cơ sở các nguyên tắc? Bạn có dám trả giá để ước mơ được thực hiện?

Khi phát triển trí tưởng tượng, bạn có thể sử dụng chúng để tạo ra niềm hy vọng bạn muốn đạt được trong cuộc sống. Đây là bản thiết kế trước khi xây dựng ngôi nhà, ý tưởng của đạo diễn trước khi thực hiện vở diễn trên sân khấu. Nó sẽ giúp xây dựng các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn giúp bạn biến viễn cảnh thành hiện thực.

Có thể bạn thấy mình đang sống với những ước mơ không được thực hiện. Bạn có thể an phận, cảm thấy mình đành phải chấp nhận cái thứ yếu, và nghĩ rằng "giá như mọi thứ khác đi" để bạn có thể thực hiện được mơ ước của mình. Nhưng nếu bạn thử bỏ ra công sức và cố làm cho bằng được, rất có thể bạn sẽ thấy mơ ước của bạn là ảo tưởng – rằng bạn đang mong ước, chờ đợi một điều không bao giờ đem lại cho mình một cuộc sống có chất lượng.

Hãy đứng từ bên ngoài nhìn vào ước mơ của bạn. Viết ra những ước mơ đó. Hãy vật lộn với chúng cho đến khi

bạn tin rằng chúng dựa trên các nguyên tắc sẽ đem lại kết quả. Rồi sau đó dùng trí tưởng tượng của bạn để khảo sát các khả năng mới, tìm ra cách thức mới dựa trên nguyên tắc có sức mạnh biến ước mơ thành hiện thực.

Sổ tay ghi chép cá nhân giúp bạn nhìn ra và cải thiện hàng ngày cách thức phát triển và sử dụng các khả năng thiên phú của bạn. Việc viết lách làm tăng khả năng ghi nhận của não, giúp bạn ghi nhớ và thực hiện những điều bạn đang muốn làm. Ngoài ra, nó còn cho bạn một công cụ tạo bối cảnh mạnh mẽ. Khi bạn nhân một cơ hội nào đó – có thể là nhân dịp đi dã ngoại để viết lại bản tuyên ngôn sứ mệnh – để đọc lại những hoạt động của các tuần trước, tháng trước, hay năm trước, bạn sẽ có dịp nhìn lại một cách tổng quan về các giá trị mà bạn đang hướng tới trong cuộc sống.

Phát triển lương tâm nhờ học tập, lắng nghe và đáp ứng

Sự tồn tại của lương tâm là một trong những khái niệm đã được minh chứng rộng rãi trong các tác phẩm về tâm lý học, xã hội học, tôn giáo và triết học từ xưa đến nay. Từ khái niệm "tiếng nói nội tâm" trong các tác phẩm khai trí cho đến khái niệm "vô thức tập thể" (collective unconscious) của tâm lý học – thậm chí cả "chú dế Jiminy"[1] của Walt Disney – khả năng thiên phú này đã được sự thừa nhận và được coi như một yếu tố chính trong con người.

(1) Jiminy: Một chú dế biết nói, đã đi nhiều nơi và sống hơn trăm tuổi, được cử làm người giám hộ cho cậu bé người gỗ Pinocchio trong bộ phim hoạt hình của Walt Disney sản xuất năm 1940. Chú dế này có trách nhiệm giúp Pinocchio phân biệt được điều tốt và điều xấu nên còn được gọi là "chú dế lương tâm".

Sigmund Freud nói rằng lương tâm chủ yếu là sản phẩm của thời thơ ấu và văn hóa của chúng ta. Carl Jung công nhận lương tâm xã hội, nhưng ông cũng nói đến "vô thức tập thể" tác động vào tâm hồn của mọi người, cả đàn ông và phụ nữ.

Khi chúng tôi làm việc với nhiều công ty trong việc xây dựng các bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng tôi nhận thấy nhiều bằng chứng của "vô thức tập thể". Phần lớn người ta khi đi vào chiều sâu của cuộc sống nội tâm, bất kể sự khác biệt về văn hóa, giáo dục, tôn giáo hay chủng tộc, họ đều cảm nhận được những quy luật cơ bản của cuộc sống.

Tuy vậy, hầu hết chúng ta sống và làm việc trong những môi trường không nuôi dưỡng sự phát triển của lương tâm. Để nghe được tiếng nói lương tâm, đòi hỏi chúng ta phải "tĩnh lặng", "trầm tư" hay "suy tưởng" – những điều kiện mà chúng ta ít khi lựa chọn hay có được. Hàng ngày chúng ta bị chìm ngập trong các hoạt động, tiếng ồn, những tác động xã hội và văn hóa, các thông điệp thông tin đại chúng, những mô thức sai lầm... khiến chúng ta không cảm nhận được tiếng nói nội tâm nhỏ nhẹ mách bảo cho chúng ta biết đâu là những nguyên tắc "chính Bắc" và mức độ tương đồng của chúng ta với những nguyên tắc đó.

Nhưng nếu chúng ta dừng lại và lục tìm sâu xa với trái tim chân thành, chúng ta có thể chạm đến cái suối nguồn trí tuệ bên trong đó.

Vậy làm cách nào để chúng ta phát triển khả năng thiên phú của lương tâm?

Chúng ta hãy so sánh giữa sự phát triển của lương tâm với sự phát triển kỹ năng của năm đôi bàn tay trong ví dụ sau đây. Một đôi bàn tay thuộc về một nghệ sĩ dương cầm tài ba, người có thể thu phục khán giả bằng tiếng đàn điêu luyện. Một đôi bàn tay khác thuộc về một bác sĩ phẫu thuật lành nghề, người có thể thực hiện những ca mổ mắt hay mổ não để cứu sống, đem lại ánh sáng và khả năng tư duy cho nhiều người. Một đôi bàn tay khác là của một vận động viên chơi gôn tài ba, người chiến thắng trong các cuộc thi bằng những cú đánh tuyệt vời dưới áp lực của đám đông khán giả. Một đôi bàn tay nữa thuộc về một người mù, người có thể đọc sách với tốc độ nhanh khó tin nhờ sờ vào các ký hiệu nổi trên trang giấy. Và đôi bàn tay thứ năm thuộc về một nhà điêu khắc vĩ đại, người có thể tạo ra tuyệt tác từ các khối đá cẩm thạch hay granit.

Một lương tâm đã được phát triển cũng giống như những đôi bàn tay này. Để có được nó cần phải có sự khổ luyện, sự hy sinh, và tinh thần vượt qua trở ngại. Trên thực tế, điều kiện để phát triển lương tâm còn đòi hỏi nhiều hơn thế. Nhưng phần thưởng có được cũng sẽ lớn hơn nhiều – một lương tâm đã được phát triển sẽ có tác động đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của chúng ta.

Chúng ta có thể phát triển lương tâm của mình bằng những cách sau:

- Đọc sách và nghiền ngẫm những tác phẩm khai trí của các thời đại để mở rộng nhận thức về các nguyên tắc "chính Bắc", một đề tài xuyên suốt mọi thời đại.

- Nhận xét khách quan và rút ra bài học từ kinh nghiệm bản thân.
- Quan sát kỹ lưỡng những kinh nghiệm của người khác.
- Dành thời gian để tĩnh lặng và lắng nghe tiếng nói từ nội tâm mình.
- Đáp lại tiếng nói đó.

Chỉ lắng nghe lương tâm mình là chưa đủ; chúng ta còn phải đáp lại nữa. Khi chúng ta không hành động hài hòa với tiếng nói nội tâm của mình, chúng ta sẽ dựng nên bức tường bao quanh lương tâm của mình. Bức tường đó sẽ ngăn cản sự nhạy cảm và khả năng phản hồi của lương tâm. Như C. S. Lewis từng nhận xét, "không nghe theo lương tâm sẽ làm cho lương tâm bị mù".

Khi chúng ta kết nối với trí tuệ của các thời đại và trí khôn của con tim, chúng ta sẽ bớt đi chức năng làm tấm gương phản ánh xã hội và tăng chức năng làm một con người có tính cách và lương tâm. Giá trị của chúng ta không đến từ cách người khác đối xử với mình hay từ việc so sánh mình với người khác, mà là từ sự chính trực căn bản của chúng ta.

Nuôi dưỡng ý chí độc lập bằng cách đưa ra và giữ lời hứa

Cách tốt nhất để tăng cường ý chí độc lập của chúng ta là đưa ra và thực hiện lời hứa. Mỗi khi làm như vậy, chúng ta sẽ có khoản gửi vào *tài khoản của sự chính trực cá nhân*. Đây là sự ẩn dụ mô tả mức độ tin cậy chúng ta có được ở người khác, ở chính khả năng chúng ta có tiếng nói có trọng lượng.

Quan trọng là bắt đầu từ việc nhỏ. Đưa ra và thực hiện lời hứa – dù chỉ là việc bạn phải thức dậy sớm hơn để tập thể dục, thậm chí cả khi điều đó đòi hỏi bạn phải bỏ xem ti-vi vào buổi tối. Hay việc bạn phải hy sinh khẩu vị để bảo đảm cân bằng dinh dưỡng trong cả một tuần.

Cần tin chắc bạn sẽ không vi phạm cam kết và tin chắc bạn không hứa quá lời để rồi không thực hiện được. Đừng có liều lĩnh rút bớt từ tài khoản của sự chính trực cá nhân. Xây dựng từ từ cho đến khi cảm nghĩ về danh dự trở nên lớn hơn các tâm trạng của bạn. Suy nghĩ kỹ về thực tại bạn đang sống, và trên cơ sở suy nghĩ kỹ lưỡng đó bạn mới lao vào và tự nhủ "Tôi sẽ làm việc này". Khi đó, bạn sẽ quyết tâm làm cho bằng được, cho dù có điều gì xảy ra.

Theo đó, từng bước, niềm tin của bạn vào bản thân sẽ tăng lên. Và nếu bạn đã cam kết dựa vào nguyên tắc, bạn sẽ dần dần trở thành người dựa vào nguyên tắc nhiều hơn. Mỗi khi bạn thực hiện lời hứa đối với bản thân mình thì tài khoản chính trực của bạn sẽ tăng lên.

Stephen: Có một lần, tôi cố vấn cho một người mà cuộc sống của anh ấy gần như là hoàn toàn tan vỡ. Anh sống tắc trách và bê tha. Thỉnh thoảng anh ấy có vẻ giống như con cá chuồn lưng linh dưới ánh mặt trời, rồi lại lặn vào cuộc sống phí hoài và ích kỷ, bị xô đẩy bởi tác động của những việc khẩn cấp.

Tôi bắt đầu bằng việc động viên anh khai thác khả năng thiên phú của con người và bắt đầu từ những việc nhỏ. Tôi nói: "Anh có thể dậy sớm vào buổi sáng như ý anh muốn không?".

Anh ấy hỏi lại: "Việc đó thì có ảnh hưởng gì đến những chuyện khác?".

Tôi đáp: "Thân thể của anh là công cụ duy nhất anh có để sử dụng trong cả cuộc đời. Nếu anh không kiểm soát được thân thể, làm sao anh có thể kiểm soát được những biểu hiện thông qua thể xác và tâm trí của mình?".

Thế rồi mỗi buổi tối anh ấy quyết tâm sẽ thức dậy vào sáng sớm, nhưng cứ sáng đến là anh lại không vượt qua được chính mình. Anh đã trở thành nô lệ của sự lười biếng.

Tôi lại cố lần nữa: "Liệu anh có thể thức dậy vào một giờ giấc nhất định trong thời gian một tháng?". Anh ấy trả lời: "Tôi thực sự không biết có làm được hay không".

"Thế thì anh đừng hứa, vì nếu hứa mà không thực hiện được thì sự chính trực của anh sẽ bị lâm nguy. Như anh đã công nhận, cuộc sống của anh bị tan vỡ hoàn toàn. Anh không có sự thanh thản trong lòng. Do vậy đừng có hứa hẹn để rồi thất hứa. Hãy bắt đầu bằng việc nhỏ hơn. Anh có nghĩ mình có thể làm được trong một tuần?"

"Vâng, tôi nghĩ mình có thể làm được trong một tuần."

Tôi nhắc lại:"Có phải anh sẽ thức dậy mỗi sáng vào đúng thời gian anh đã định trong một tuần?".

"Tôi sẽ làm như vậy."

Tôi gặp lại anh ta sau đó một tuần.

"Anh có làm được không?"

"Tôi đã làm được."

"Chúc mừng anh! Cuộc sống của anh đang bắt đầu gắn kết lại từ mức độ rất nhỏ. Bây giờ, anh định hứa hẹn sẽ làm gì tiếp?"

Dần dần từng bước, anh ấy bắt đầu đưa ra lời hứa và thực hiện lời hứa đó. Không ai khác biết việc anh ấy đang làm trừ một người bạn và tôi là những người đang động viên anh. Nhưng chúng tôi bắt đầu nhận thấy có sự thay đổi rõ rệt ở anh. Trước đây, cuộc sống tình cảm của anh ấy giống như một chiếc xe nhào lộn. Anh đưa ra các quyết định theo cảm tính và hoàn cảnh. Anh hứa rất hăng nhưng khi tâm trạng và hoàn cảnh thay đổi, anh ta lại chán chường và thất hứa. Và có cái gì đó trong nội tâm anh ta đang tan vỡ - tính chính trực của anh ấy.

Nhưng khi bắt đầu quá trình đưa ra lời hứa và thực hiện đúng lời hứa từ việc nhỏ, cuộc sống tình cảm của anh ấy dần được nâng lên. Anh nhận ra rằng việc anh đưa ra và thực hiện lời hứa với chính mình sẽ giúp anh tăng khả năng hứa và thực hiện lời hứa đối với người khác. Anh cũng nhận ra rằng thiếu sự chính trực chính là trở ngại lớn trong quan hệ của anh với người khác. Từ chiến thắng này, các chiến thắng khác bắt đầu đến với anh.

Như một nhà thông thái đã nói: "Các cuộc chiến lớn nhất của chúng ta là ở trong những ngăn yên lặng của tâm hồn ta". Chúng ta cần tự hỏi: Có phải mình muốn trở thành con người hoàn toàn chính trực? Có phải mình thực sự muốn xin lỗi khi mình có lỗi, muốn yêu thương vô điều kiện, coi trọng hạnh phúc của người khác cũng như hạnh phúc của chính mình?

Xuất phát từ hoàn cảnh sống và những trải nghiệm đã qua, chúng ta có thể nói "Không, tôi không làm như vậy. Đó không phải cách tôi được dạy bảo. Đó không phải là khung cảnh sống của tôi". Nhưng ý chí độc lập của chúng ta sẽ nói, "Khoan đã! Bạn có khả năng làm điều đó. Bạn không nhất thiết phải phụ thuộc hoàn cảnh sống hay tấm gương phản chiếu xã hội và con đường thực dụng mà người khác đang đi. Bạn có cơ hội để quyết định lựa chọn phản ứng của mình đối với mọi tác động đến với bạn. Người khác có làm như vậy hay không, không liên quan đến quyết định của bạn. Bạn có sức mạnh để nhìn vào sự tham gia của bạn, để quan sát phản ứng của bạn, để thay đổi nó".

Đối với những người nói rằng: "Thôi nào! Bạn có biết thiên hạ họ sống thế nào không?", chúng ta sẽ đáp lại, "Thôi nào! Bạn có biết sức mạnh bên trong của bạn mạnh mẽ thế nào không?". Cuộc sống của chúng ta là kết quả từ sự lựa chọn của chính mình. Việc đổ lỗi, lên án người khác, đổ cho hoàn cảnh, hay các yếu tố khách quan khác tức là lựa chọn để cho những thứ đó chi phối cuộc sống của chúng ta.

Việc chúng ta chọn – hoặc để sống cuộc đời của chúng ta hoặc để người khác sống thay cho chúng ta – là do chúng ta quyết định. Bằng cách đưa ra các cam kết và thực hiện đúng cam kết đối với bản thân và người khác, dần dần từng bước chúng ta sẽ tăng cường sức mạnh của mình cho đến khi khả năng hành động của chúng ta mạnh hơn tất cả các ngoại lực chi phối chúng ta.

Phát triển trí tưởng tượng sáng tạo nhờ Hình dung viễn cảnh

Bạn hãy tưởng tượng một kịch bản sau:

Những giọt mồ hôi ướt đẫm trên mặt bạn. Sức nóng dữ dội của sự thù địch tại một đất nước nhiệt đới châu Mỹ La-tinh đang bị chiến tranh tàn phá làm cho không khí trở nên ngột ngạt khó thở. Một cô gái vừa được bạn cứu khỏi một trại giam dơ bẩn đầy sâu bọ đang bám chặt vào cánh tay bạn, trong sự sợ hãi gần như hoảng loạn. Sứ mệnh của bạn là phải đưa cô gái trở về an toàn với cha của cô, một vị đại sứ. Bạn không có vũ khí trong tay, không đồ ăn, không phương tiện di chuyển, và cũng không có cách nào liên lạc với bên ngoài. Bị bao vây bởi quân địch hung hăng tàn bạo, bạn hiểu rằng nơi ẩn nấp sơ sài này sẽ sớm bị địch phát hiện ra.

Vậy bạn phải làm gì?

Thú thật, chúng tôi không biết sẽ làm gì trong hoàn cảnh đó. Chúng tôi cũng không biết bạn sẽ làm gì. Nhưng chúng tôi biết điều mà MacGyver sẽ làm.

Là ngôi sao của chương trình phim truyền hình mạo hiểm nhiều tập mang tên mình, nhân vật MacGyver là bậc thầy của mưu trí. Hình như không có bất cứ tình huống éo le nào mà người đàn ông thần thoại này không xử lý được. Anh là nhân vật thần bí của loại phim hình sự hiện đại, một người không có vũ khí trong tay, chỉ có mưu trí. Với kiến thức phong phú và sự sáng tạo, tại nơi đang ẩn nấp của mình, anh làm ra chiếc gương parabol từ phần còn lại của chiếc xe gíp bị nổ tung. Bằng cách tập trung các tia sáng

mặt trời chiếu vào nơi để vũ khí đạn dược của quân địch, anh ta gây ra một vụ nổ lớn và quân địch chạy tán loạn trong khi anh ta và cô gái tìm đường thoát vào một nhà kho bỏ hoang của nông dân. Tìm kiếm từng mẩu vật liệu cũ và một số hóa chất gia dụng thông thường còn sót lại trong nhà kho, anh tạo ra một số chất gây nổ để phòng vệ trong tương lai. Anh thu thập các linh kiện từ một chiếc đài radio bị hỏng để tạo ra một thiết bị đơn giản có thể đánh tín hiệu cho máy bay trực thăng đến cứu.

Hoang đường? Đúng vậy. Đây rõ ràng là phim ảnh hư cấu. Nhưng bạn thích có một con người giống như MacGyver không?

"Nhân tố MacGyver" như chúng tôi thường gọi, là hiện thân của sức mạnh trí tưởng tượng sáng tạo. Đó là sự hiểu rõ và có khả năng áp dụng các nguyên tắc vào nhiều tình huống khác nhau. Với "Nhân tố MacGyver", bạn không chỉ có đáp số là 4 bằng cách lấy 2 +2 mà bạn còn có thể xem xét các khả năng khác như 1 + 3, 92 - 88, 228 : 57, và hàng loạt sự kết hợp vô tận khác.

"Nhân tố MacGyver" minh họa cho bản chất làm tăng sức mạnh của các nguyên tắc. Nếu như chỉ suy nghĩ theo kinh nghiệm cũ thay vì nguyên tắc, thì MacGyver và cô con gái của vị đại sứ kia chắc không bao giờ thoát khỏi trại giam chứa đầy sâu bọ tại châu Mỹ La-tinh và sẽ dành thời gian để than thân trách phận là tại sao họ không mang theo lựu đạn!

Hiểu rõ "Nhân tố MacGyver" là một trong những khía cạnh lý thú và có sức mạnh lớn nhất của lối sống dựa vào

nguyên tắc. Các nguyên tắc là sự đơn giản hóa của những điều rất phức tạp. Theo lời của Alfred North Whitehead:

> "Theo một nghĩa nào đó, khối lượng kiến thức sẽ thu hẹp lại khi trí tuệ tăng lên: vì các chi tiết được tiêu hóa thành các nguyên tắc. Những chi tiết quan trọng của kiến thức sẽ được chọn lọc riêng cho từng công việc của cuộc sống, nhưng thói quen vận dụng tích cực những nguyên tắc phổ biến mới là sự làm chủ trí tuệ cao nhất."

Với sự hiểu biết vững chắc các nguyên tắc, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng "Quy luật trồng trọt" cũng có thể áp dụng cho sự phát triển cá nhân như áp dụng cho việc trồng cây cà chua – hay Nguyên tắc về sự hiệp lực (trong trường hợp hai tấm ván ghép vào nhau sẽ chịu được lực lớn hơn lực do hai tấm chịu lực riêng lẻ cộng lại) cũng có thể áp dụng cho trường hợp hai người hợp lực tìm ra giải pháp sẽ tốt hơn là hai người làm riêng lẻ.

Quy trình luyện tập mà chúng tôi cho rằng sẽ giúp phát triển trí tưởng tượng sáng tạo chính là sự hình dung viễn cảnh (visualization) – sự luyện tập trí tuệ ở mức độ cao đã được các vận động viên thể thao đẳng cấp thế giới và các nghệ sĩ áp dụng. Nhưng thay vì dùng nó để cải thiện kết quả thi đấu quần vợt hay biểu diễn dương cầm, chúng tôi khuyên bạn nên thử áp dụng để cải thiện chất lượng cuộc sống của mình.

Bạn hãy bỏ ra ít thời gian để ở một mình, tránh xa mọi điều làm phân tán tư tưởng. Nhắm mắt lại và hình dung bản thân mình đang ở trong hoàn cảnh vốn thường làm cho bạn khó chịu hay đau khổ. Ví dụ như cảnh bạn bị sếp la

mắng; hay cô con gái vị thành niên của bạn kêu ca rằng bạn không chịu mua sắm quần áo mới cho con bé; hoặc việc bạn đồng nghiệp tung tin đồn có ác ý với bạn.

Sử dụng khả năng tự nhận thức để tách bản thân ra khỏi những suy nghĩ và xúc cảm thông thường mà hoàn cảnh đó gây ra cho bạn. Dưới con mắt tâm hồn của bạn, thay vì thấy mình phản ứng như thường làm, bạn hình dung bản thân mình phản ứng trên cơ sở các nguyên tắc mà bạn tin rằng sẽ tạo ra một cuộc sống có chất lượng. Bạn hình dung mình tương tác với người khác trong điều kiện bản thân đã có sự kết hợp của lòng can đảm và sự cân nhắc. Sử dụng "Nhân tố MacGyver" để xem bạn sẽ áp dụng các nguyên tắc vào những tình huống khác nhau như thế nào. Giá trị của sự luyện tập này sẽ nhân lên gấp bội nếu bạn dùng nó để đưa các nguyên tắc và các giá trị vào trong một tuyên ngôn sứ mệnh mạnh mẽ.

Cách tốt nhất để dự đoán tương lai của bạn là tạo ra nó. Bạn có thể dùng chính sức mạnh của trí tưởng tượng đó để hình dung ra mục tiêu trước khi bạn thực hiện nó, hay vạch ra kế hoạch cho một cuộc gặp để phát huy tốt nhất phẩm chất của bạn trước khi có cuộc gặp đó.

Tính khiêm tốn do sống theo nguyên tắc

Khi xuất phát từ mô thức về sự tồn tại của các nguyên tắc – và sự thành đạt của chúng ta là tùy thuộc mức độ chúng ta khám phá và sống hài hòa với các nguyên tắc đó – chúng ta sẽ có ý thức về sự khiêm tốn.

Đó là bởi vì chúng ta biết rằng mình không tự chi phối được cuộc sống của mình; các nguyên tắc khách quan mới làm được điều đó. Chúng ta sẽ không cố tự đặt ra quy luật cho mình, mà cần nuôi dưỡng thái độ biết học hỏi và thói quen không ngừng học tập. Chúng ta nên tham gia liên tục vào nỗ lực tìm kiếm để hiểu rõ và sống hài hòa với các quy luật của cuộc sống. Chúng ta không nên ngạo mạn khi có được những giá trị của cuộc sống mà quên mất sự tự nhận thức và lương tâm của mình. Giá trị của chúng ta không phải dựa vào ảo tưởng của tư duy so sánh – tôi đẹp hơn người khác, tôi giàu có hơn người khác, tôi có công việc tốt hơn, hay tôi chăm chỉ hơn người khác. Chúng ta cũng không nên cảm thấy kém cỏi vì mình xấu hơn, nghèo hơn, kém sang trọng hơn người khác. Những điều đó không có liên quan. Giá trị của chúng ta bắt nguồn từ sự chính trực của chúng ta đối với nguyên tắc "chính Bắc".

Khi vấp ngã hay mắc sai lầm, hay vi phạm nguyên tắc, chúng ta hãy tự hỏi: "Mình rút ra bài học gì từ điều này?". Chúng ta tìm đến nguyên tắc là để học hỏi. Khi nhận ra mình làm sai nguyên tắc ở điểm nào, chúng ta sẽ biến điểm yếu thành điểm mạnh. Hãy hành xử theo chân lý thể hiện niềm tin vào chân lý và nhận rõ khả năng học tập và thay đổi của bản thân.

Tính khiêm tốn là mẹ đẻ của mọi đức hạnh. Nó giúp chúng ta coi mình như một con thuyền, chiếc xe, hay một tác nhân chứ không phải là "nguồn gốc" hay nhân vật chính. Nó giải phóng mọi khả năng học tập, phát triển và các quá trình khác. Với tính khiêm tốn có được từ lối sống

dựa vào nguyên tắc, chúng ta được tăng thêm sức mạnh để rút ra bài học từ quá khứ, hy vọng vào tương lai, và hành động với niềm tin vào hiện tại. Niềm tin này là một sự bảo đảm, dựa trên cơ sở đã được chứng minh của "Quy luật trồng trọt" – vốn có mặt ở khắp nơi trên thế giới, xuyên suốt trong lịch sử và trong cuộc sống của chúng ta – rằng nếu chúng ta hành động dựa vào các nguyên tắc, nó sẽ đem lại kết quả một cuộc sống có chất lượng.

Chuyển sang thế hệ quản trị thời gian thứ tư

Kinh nghiệm cho chúng tôi thấy rằng những ai hiểu sâu sắc về kinh nghiệm của bản thân và kinh nghiệm của người khác sẽ biết rằng tất cả chúng ta đều có các nhu cầu cơ bản và các năng lực thiết yếu cho sự mãn nguyện của con người. Họ đều tự nhận thức được các nguyên tắc "chính Bắc" chi phối chất lượng cuộc sống chúng ta. Họ có những kinh nghiệm về các khả năng thiên phú giúp họ liên kết cuộc sống với nguyên tắc "chính Bắc". Xét về một số khía cạnh, chương này là sự nhắc nhở chúng ta về những điều chúng ta đã biết từ sâu trong lòng mình. *Sự thật là chúng ta đã biết về nó – nhưng không biến nó thành hiện thực trong cuộc sống. Đây là hệ quả đáng thất vọng do sự khác biệt giữa chiếc đồng hồ và cái la bàn gây ra.* Có người nói, vấn đề của chúng ta là làm sao "sử dụng được sự hiểu biết mà chúng ta đã có".

Một kinh nghiệm khác của chúng tôi là hầu hết mọi người thực sự muốn thuộc về thế hệ quản trị thời gian thứ tư. Họ muốn đặt yếu tố con người lên trước lịch công tác, cái la bàn lên trước kim đồng hồ. Họ muốn sống một cuộc sống có ý

nghĩa và có cống hiến. Họ muốn sống, yêu thương, học tập và để lại di sản với sự cân bằng và niềm vui.

Nhưng thường thì cách quản trị thời gian truyền thống lại ngăn cản điều đó. Những lịch công tác và kế hoạch làm việc, cũng như các công cụ lập kế hoạch của thế hệ thứ ba làm cho chúng ta chúi đầu vào những việc khẩn cấp thay vì quan trọng. Chúng làm cho chúng ta cảm thấy có lỗi mỗi khi không bám theo lịch công tác hay gạch bỏ "việc cần làm" trong danh sách kế hoạch làm việc. Chúng ngăn cản sự linh hoạt và tự điều chỉnh. Chúng thường tạo ra sự ngăn cách giữa điều thực sự quan trọng và lối sống hàng ngày của chúng ta.

Chắc hẳn chúng ta ai cũng muốn có được lợi ích lớn nhất từ cách quản trị của thế hệ thứ ba – hiệu suất làm việc, thứ tự ưu tiên, năng suất lao động, việc đạt các mục tiêu – nhưng chúng ta còn cần nhiều hơn thế. *Làm nhiều điều nhanh hơn không thể thay thế cho việc làm điều đúng.* Chúng ta cần có lý thuyết và công cụ của một thế hệ quản trị thời gian có khả năng làm tăng sức mạnh cho chúng ta để ta có thể sử dụng các khả năng thiên phú nhằm thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và các năng lực của chúng ta theo cách cân bằng và dựa vào nguyên tắc.

Cuối cùng, sức mạnh tạo ra cuộc sống có chất lượng không phải là thứ nằm sẵn trong các bản kế hoạch công tác. Nó cũng không nằm trong bất kỳ kỹ thuật hay công cụ quản trị thời gian nào. Nó cũng không thuộc phạm vi năng lực lập kế hoạch của chúng ta. Không ai trong chúng ta có thể biết hết mọi thứ. Chúng ta không biết được những cơ

hội nào, thách thức nào, sự bất ngờ, nỗi buồn, hay niềm vui bất ngờ nào sẽ đến với cuộc sống của chúng ta trong thời gian tới.

Sức mạnh tạo ra một cuộc sống có chất lượng nằm trong con người chúng ta – trong khả năng chúng ta phát triển và sử dụng cái la bàn nội tâm của mình sao cho ta có thể hành động một cách chính trực vào thời điểm cần có quyết định, bất kể đó là thời điểm được dùng cho việc lập kế hoạch tuần, xử lý khủng hoảng, làm theo tiếng gọi của lương tâm, xây dựng mối quan hệ, làm việc với một khách hàng đang tức giận, hay đi dạo bộ. Để đạt được hiệu quả thì một công cụ cần phải đáp ứng được sự phù hợp với thực tại, đồng thời có thể thúc đẩy sự phát triển và sử dụng cái la bàn nội tâm trong chúng ta.

Phần II

GIỮ CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG LUÔN LÀ QUAN TRỌNG

Trong phần này chúng tôi sẽ giới thiệu quy trình tổ chức công việc trong Phần tư thứ II – một quy trình 30 phút hàng tuần và là công cụ giúp bạn tạo ra cuộc sống có chất lượng dựa vào các nhu cầu, nguyên tắc và khả năng thiên phú. Khi đi vào từng phần của quy trình này, chúng tôi sẽ nêu các vấn đề sau đây:

- Giả sử bạn đang lập kế hoạch cho một ngày. Làm sao bạn biết được điều gì là thực sự quan trọng nhất mà bạn sẽ làm? Cái gì quyết định "những điều quan trọng nhất" của bạn – tính khẩn cấp, các giá trị... hay là một viễn cảnh mạnh mẽ và sứ mệnh được xây dựng dựa trên các nguyên tắc tạo ra cuộc sống có chất lượng?
- Bạn sẽ làm gì khi cảm thấy băn khoăn giữa các vai trò khác nhau trong cuộc sống của mình, như công việc và gia đình hay sự cống hiến và sự phát triển cá nhân? Có phải "sự cân bằng" nghĩa là chạy nhanh như con thoi để làm được tất cả?
- Giả sử bạn có một ngày mà bạn dự định sẽ làm việc theo kế hoạch định trước thì có người đến gặp bạn với một nhu cầu "khẩn cấp". Làm sao bạn biết được "tốt nhất" là mình nên làm gì? Bạn có nên thay đổi các ưu tiên công việc của bạn? Liệu bạn có thể thay đổi lịch làm việc với niềm tin và sự yên tâm rằng bạn đang ưu tiên cho điều quan trọng nhất?
- Giả sử bạn đang trải qua một ngày làm việc bình thường thì một cơ hội bất ngờ ập đến. Làm sao bạn biết được "tốt nhất" là bạn nên đáp ứng cơ hội đó hay nên bám giữ kế hoạch của mình?

Sử dụng quy trình này lần đầu cũng đủ để bạn cảm thấy những lợi ích tức khắc của nó. Bạn có thể bắt đầu chuyển sự tập trung từ "tính khẩn cấp" sang "tầm quan trọng" và học cách tạo ra một khuôn khổ linh hoạt cho việc đưa ra quyết định có hiệu quả thay vì bám vào lịch làm việc cứng nhắc.

Nhưng bạn sẽ trải qua quy trình ở mức độ cao hơn nhiều khi chúng ta đi sâu hơn qua các bước ở Chương 5 đến Chương 10. Trong các chương này, chúng ta sẽ nói về các vấn đề sau:

- Sức mạnh làm biến đổi của một tầm nhìn và sứ mệnh dựa trên nguyên tắc.
- Làm thế nào để tạo ra sự cân bằng và sự hiệp lực giữa các vai trò khác nhau trong cuộc sống của bạn.
- Làm thế nào để đặt ra và thực hiện được các mục tiêu dựa vào nguyên tắc.
- Vì sao cách nhìn thời gian theo tuần tạo sự khác biệt quan trọng trong việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất.
- Làm thế nào để hành động với sự chính trực vào mỗi thời điểm ta đưa ra lựa chọn – dù cho đó là lúc khó khăn nhất của cuộc sống thường ngày.
- Làm thế nào để tiến bộ không ngừng trong học tập và trong cuộc sống.

Trong phần cuối của mỗi chương, bạn sẽ tìm thấy những gợi ý cụ thể về các mục tiêu mà bạn cần đặt ra khi tổ chức công việc hàng tuần để gắn kết những vấn đề này

vào cuộc sống của bạn. Có thể bạn sẽ cảm thấy gợi ý này có ích hơn cho bạn so với gợi ý kia. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ nảy ra nhiều ý tưởng của riêng mình. Sau khi đọc hết các chương này, bạn sẽ quay trở lại quy trình với cách nhìn mới. Bạn sẽ thấy vì sao qua thời gian, việc tổ chức công việc Phần tư thứ II có thể tăng sức mạnh cho bạn để sống, để yêu thương, học tập và để lại một di sản lớn và lâu bền.

Chìa khóa đưa ta đến cuộc sống có chất lượng là nằm ở cái la bàn – nó nằm trong những lựa chọn mà ta đưa ra hàng ngày. Khi biết cách cân nhắc trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng, đồng thời biết tham khảo cái la bàn nội tâm của mình, chúng ta có thể đối mặt với sự thay đổi một cách thẳng thắn, với niềm tin rằng chúng ta sống trung thực với các nguyên tắc và mục đích của mình. Và điều đó có nghĩa là chúng ta đang ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng ta.

CHƯƠNG 4

TỔ CHỨC PHẦN TƯ II: QUY TRÌNH ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Muốn có vườn, thì phải có người làm vườn.

Roger: Thời gian trước đây, một người bạn của tôi – một nhà tư vấn kinh doanh – chuyển đến ngôi nhà mới của mình. Anh ta quyết định thuê một người quen đến bài trí phong cảnh sân vườn cho mình. Cô ấy có bằng tiến sĩ về kỹ thuật làm vườn và là một người rất thông minh và hiểu biết.

Người bạn của tôi nuôi tham vọng lớn cho mảnh vườn này, và vì rất bận rộn và hay đi công tác vắng nên anh ta lưu ý cô làm thế nào để cái vườn hoa này ít cần sự chăm sóc của anh ta nhất hoặc không cần đến càng tốt. Anh nêu ra sự cần thiết dứt khoát phải có máy phun nước tự động và các dụng cụ tiết kiệm lao động khác. Anh ta luôn tìm cách cắt giảm thời gian dành cho việc chăm sóc mảnh vườn của mình.

Cuối cùng, cô bạn tiến sĩ thông minh đành phải ngăn anh lại và nói:"Fred ạ, tôi hiểu điều anh đang nói. Nhưng có một điều anh cần giải quyết trước khi chúng ta bàn tiếp. "Nếu anh muốn có vườn, thì phải có người làm vườn".

Hầu hết chúng ta nghĩ rằng sẽ là một điều tuyệt vời nếu chúng ta chỉ cần đưa mảnh vườn của mình – hay cuộc sống của mình – vào máy tự động và bằng cách nào đó có được kết quả cuộc sống có chất lượng.

Nhưng cuộc sống không vận hành theo cách đó. Chúng ta không thể chỉ tung ra vài hạt giống, rồi bỏ đi làm điều khác để rồi sau đó quay lại và mong thấy được một mảnh vườn tươi tốt chuẩn bị mang đến một mùa bội thu với các sản phẩm như hạt đậu, bắp, khoai tây, cà rốt, đậu Hà Lan... Điều đó đòi hỏi quá trình nuôi dưỡng liên tục và cẩn thận: Chúng ta cần phải tưới cây, chăm sóc, nhổ cỏ dại một cách đều đặn nếu chúng ta muốn có một mùa thu hoạch.

Dù thế nào thì cuộc sống của chúng ta vẫn tiếp diễn. Mọi thứ rồi sẽ lớn lên. Nhưng sự khác nhau giữa sự tham gia tích cực của chúng ta như một người làm vườn và sự bỏ bê chính là sự khác nhau giữa một cái vườn đẹp đẽ tốt tươi và một đám cỏ dại.

Chương này trình bày *quy trình làm vườn*. Nó sẽ xác định cái gì là quan trọng và cái gì cần sự tập trung nỗ lực của chúng ta. Đó là việc áp dụng mô thức tầm quan trọng để nuôi dưỡng chất lượng cuộc sống. Chỉ cần bạn dành 30 phút mỗi tuần cho hoạt động này, bạn sẽ thấy nó có tác động đáng kinh ngạc. Và dù chất lượng cuộc sống hiện tại

của bạn như thế nào, quy trình Phần tư thứ II cũng sẽ giúp tạo ra kết quả có ý nghĩa.

Theo một ý nghĩa nào đó, quy trình này là một biện pháp cấp cứu để xử lý vấn đề thói quen khẩn cấp. Nếu bạn không có dịp để suy nghĩ sâu sắc về các nhu cầu và nguyên tắc trong cuộc sống của mình và về cơ bản bạn hành động xuất phát từ mô thức khẩn cấp, nó sẽ giúp bạn bắt đầu chuyển ngay từ tư duy khẩn cấp sang tư duy quan trọng. Bạn cứ đi theo quy trình, nó sẽ giúp bạn hành động trên cơ sở tầm quan trọng thay vì phản ứng theo cảm xúc hay hoàn cảnh.

Quy trình này cũng cho phép bạn biến tuyên ngôn sứ mệnh thành một phần trong cuộc sống hàng ngày của bạn. Từ sứ mệnh cho đến từng giây phút, nó làm tăng sức mạnh cho bạn để sống với sự chính trực và ưu tiên cho điều quan trọng nhất một cách cân bằng và dựa vào nguyên tắc.

Khi đi vào từng bước của quy trình, chúng tôi khuyên bạn nên xem xét chúng kỹ càng. Chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng phiếu công việc (worksheet) dưới đây để tổ chức công việc tuần tới theo quy trình sáu bước được trình bày sau đó.

Các mẫu phiếu chúng tôi sử dụng trong chương này là bộ phận của một hệ thống tổ chức mà chúng tôi đã xây dựng dựa vào Phần tư thứ II. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng hệ thống này không phải là "chiếc đũa thần". Hệ thống này được lập ra để nâng cao hiệu quả của quy trình tổ chức Phần tư thứ II. Bạn có thể xây dựng hệ thống tương tự dựa trên cơ sở bản kế hoạch hàng ngày, lập trên máy vi

tính, trong cuốn sổ tay, hay thậm chí trên giấy lau tay. Điều quan trọng là cần bảo đảm rằng bất cứ hệ thống nào bạn dùng phải phù hợp với điều bạn đang muốn làm. Một hệ thống tập trung vào việc ưu tiên cho các hoạt động khẩn cấp thuộc các Phần tư I và thứ III sẽ ngăn cản nỗ lực của bạn muốn chuyển vào Phần tư thứ II.

Phiếu công việc hàng tuần

Khi bạn nhìn vào phiếu công việc hàng tuần ở trang sau, bạn sẽ nhận thấy nó khác với hầu hết các công cụ lập kế hoạch ở chỗ các trang của nó lấy theo hàng tuần chứ không phải hàng ngày.

Việc lập kế hoạch hàng ngày khiến chúng ta có một cách nhìn bị hạn chế. Nó quá "gần" đến nỗi làm chúng ta thường phải tập trung vào cái gì nằm ngay trước mặt. Tính khẩn cấp và hiệu suất công việc sẽ chiếm chỗ của tầm quan trọng và tính hiệu quả. Ngược lại, lập kế hoạch theo tuần cho ta bối cảnh rộng hơn về điều chúng ta định làm. Bức tranh ấy có tính toàn cảnh hơn và cho phép chúng ta nhìn các vấn đề đúng với vai trò của nó trong thực tế. Các hoạt động trong ngày sẽ có phạm vi thích hợp hơn khi nhìn nó trong bối cảnh của cả một tuần lễ.

Bước 1: Kết nối với tầm nhìn và sứ mệnh của bạn

Khi bắt đầu tổ chức công việc cho tuần tới, bước đầu tiên là bạn hãy kết nối nó với điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Bối cảnh sẽ đem lại ý nghĩa. Hãy nhìn bức tranh lớn – bạn quan tâm điều gì, cái gì làm cho cuộc

sống của bạn từng giây từng phút trở nên có ý nghĩa. Chìa khóa cho sự kết nối này nằm ở sự sáng tỏ trong tầm nhìn của bạn về các câu hỏi sau:

- *Điều gì là quan trọng nhất đối với bạn?*
- *Điều gì làm cho cuộc sống của bạn có ý nghĩa?*
- *Bạn muốn trở thành con người như thế nào và làm gì trong cuộc đời mình?*

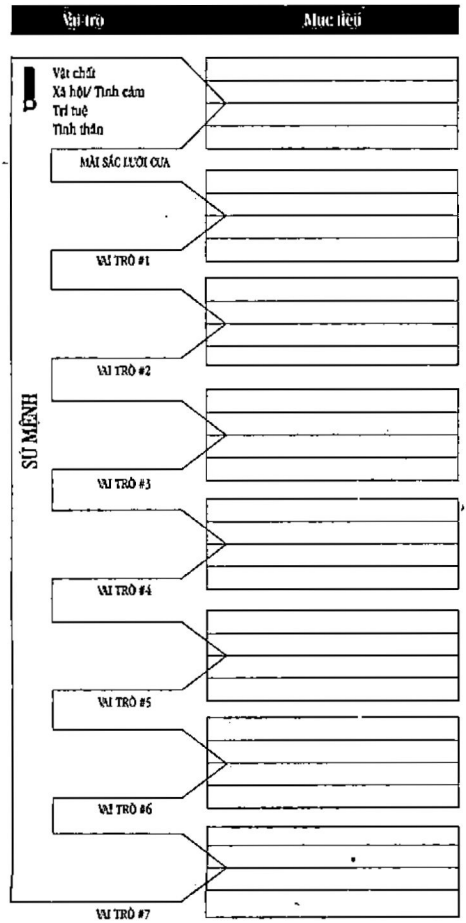
Nhiều người đưa ra câu trả lời cho các câu hỏi này bằng văn bản dưới dạng quyết tâm thư hay tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Những bản tuyên ngôn như thế nêu ra các mục tiêu (bạn muốn trở thành con người như thế nào và bạn muốn làm gì trong cuộc sống) và các nguyên tắc làm chỗ dựa để thực hiện các mục tiêu đó. Việc làm rõ các vấn đề này là rất quan trọng vì nó có ảnh hưởng đến mọi thứ khác – mục tiêu đặt ra, các quyết định, các mô thức, cách sử dụng thời gian của bạn. Trở lại phép ẩn dụ về cái thang, một tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân cung cấp các tiêu chí cơ bản để quyết định đâu là bức tường bạn muốn bắc cái thang của bạn lên đó.

Vì điều này rất quan trọng, nên nó hiển nhiên là bước thứ nhất trong quy trình Phần tư thứ II. Nếu sứ mệnh của bạn bao gồm những điều như là sự tăng trưởng cá nhân, quan tâm đến gia đình, chất lượng cuộc sống, hay các phạm vi cống hiến, thì việc rà soát lại chúng sẽ củng cố "những điều quan trọng nhất" trong tâm trí của bạn. Nó sẽ tạo ra khuôn khổ mạnh mẽ cho việc ra quyết định trong các bước tiếp theo.

1 Kết nối với Sứ mệnh | 2 Rà soát các vai trò | 3 Nhận diện các mục tiêu

4 Tổ chức công việc theo tuần

5 Hàng ngày: Luyện tập tính chính trực vào thời điểm đưa ra lựa chọn



Ghi chú		Thứ hai	Thứ ba
	7		
	8		
	9		
	10		
	11		
	12		
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
		Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác

12-18 Tháng 3 | Tuần 13 | Tháng 3 | Tháng 2 | Tháng 3 | Tháng 4 | 6 | Đánh giá

Thứ tư	Thứ năm	Thứ sáu	Thứ bảy	Chủ nhật

Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác

Trong Chương 5, chúng ta sẽ đi sâu vào lĩnh vực tầm nhìn và sứ mệnh cá nhân. Chúng ta sẽ xem xét bằng cách nào bạn có thể lập ra bản tuyên ngôn sứ mệnh để có kết quả là một cuộc sống có chất lượng và tạo ra niềm đam mê cho cuộc sống.

Nếu lúc này bạn chưa có bản tuyên ngôn sứ mệnh, bạn có thể cảm nhận được điều gì quan trọng đối với bạn bằng cách làm một trong những việc sau:

- Liệt kê ra từ 3-4 điều mà bạn cho là "những điều quan trọng nhất" trong cuộc sống của bạn.
- Xem xét những điều bạn cho là mục tiêu dài hạn của mình.
- Hãy nghĩ về các mối quan hệ quan trọng nhất trong cuộc đời bạn.
- Hãy nghĩ về những cống hiến mà bạn muốn thực hiện.
- Khẳng định lại những cảm nhận bạn muốn có trong cuộc sống – sự yên bình, tin tưởng, hạnh phúc, sự cống hiến, ý nghĩa cuộc sống.
- Hãy tưởng tượng bạn sẽ sử dụng thời gian trong tuần này như thế nào, giả sử trong trường hợp bạn biết mình chỉ còn sống được sáu tháng nữa.

Xem xét tác động của bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân bằng cách nêu ra các câu hỏi sau đây:

- *Một tầm nhìn rõ ràng về các nguyên tắc, giá trị và các mục đích tối thượng sẽ tạo sự khác biệt gì đến cách sử dụng thời gian của tôi?*

- *Cảm nhận về cuộc sống của tôi sẽ như thế nào nếu tôi biết điều gì là quan trọng nhất đối với tôi?*
- *Bản tuyên ngôn về mục đích cuộc sống có đáng quý đối với tôi? Liệu nó có tác động đến cách sử dụng thời gian và sức lực của tôi?*
- *Sự kết nối hàng tuần với một tuyên ngôn như vậy có tác động như thế nào đến việc lựa chọn công việc tôi sẽ làm trong tuần?*

Nếu bạn đã có một tuyên ngôn sứ mệnh, thì hãy rà soát nó lại ngay bây giờ - trước khi bạn quyết định cách sử dụng thời gian của mình trong bảy ngày tới. Kết nối chúng với những điều quan trọng nhất đối với bạn. Nếu bạn chưa có bản tuyên ngôn sứ mệnh, hãy dành thời gian kết nối với cái la bàn nội tâm của bạn và suy nghĩ về điều thực sự quan trọng nhất trong cuộc sống của mình.

Bước 2 : Nhận diện các vai trò

Chúng ta sống cuộc sống của mình thông qua các vai trò – không phải theo nghĩa là đóng vai trò, mà là theo cái nghĩa các nghĩa vụ thật sự mà chúng ta lựa chọn. Chúng ta có thể có các vai trò quan trọng tại nơi làm việc, trong gia đình, trong cộng đồng hay tại nơi khác trong cuộc sống. Vai trò thể hiện trách nhiệm, mối quan hệ và các lĩnh vực cống hiến.

Phần lớn những nỗi buồn phiền trong cuộc sống của chúng ta xuất phát từ ý nghĩ rằng việc hoàn thành vai trò này là có hại cho việc thực hiện vai trò khác, có thể là quan trọng hơn. Chúng ta có thể hoàn thành rất tốt công việc

của một phó chủ tịch công ty, nhưng lại không làm tốt vai trò của người cha hay người chồng. Chúng ta có thể thành công trong việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, nhưng lại không thỏa mãn được nhu cầu phát triển và trưởng thành của cá nhân mình.

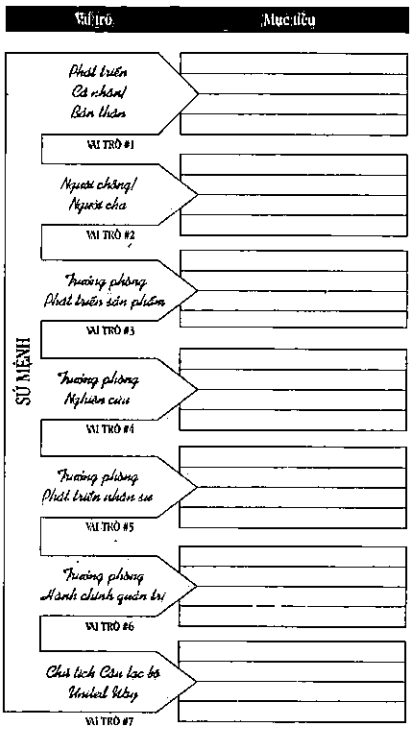
Một sự sắp đặt rõ ràng các vai trò sẽ cho chúng ta một khuôn khổ tự nhiên để tạo ra trật tự và sự cân bằng. Nếu bạn có bản tuyên ngôn sứ mệnh, bạn sẽ thực hiện các vai trò của mình xuất phát từ đó. Sự cân bằng các vai trò không chỉ có nghĩa đơn giản là bạn đang dành thời gian cho mỗi vai trò, mà là những vai trò này phối hợp với nhau để hoàn thành sứ mệnh của bạn.

Chúng ta sẽ xem xét kỹ các vai trò và sự cân bằng giữa chúng trong Chương 6. Ở đây chúng tôi chỉ nêu ra các vai trò cần chú ý mà bạn cảm thấy thoải mái. Thoạt tiên bạn không cần quá bận tâm vào việc làm "đúng" các vai trò này. Có thể phải mất vài tuần trước khi bạn cảm thấy làm chủ được nhiều mặt của cuộc sống một cách hữu hiệu. Cũng không có cách cố định nào để thực hiện việc này – người khác cùng làm một công việc giống như bạn nhưng lại xác định vai trò của họ hoàn toàn khác. Ngoài ra, các vai trò của bạn có thể thay đổi theo thời gian. Bạn có thể thay đổi việc làm, tham gia vào một câu lạc bộ, lập gia đình, hoặc làm cha/mẹ hoặc có cháu nội/ngoại.

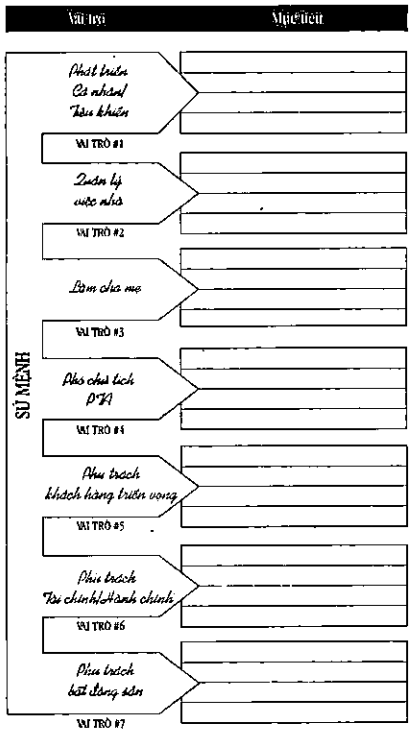
Bạn có thể xác định vai trò của bạn trong gia đình đơn giản chỉ là một "thành viên trong gia đình". Hoặc bạn có thể chia nó thành hai vai trò, "người chồng" và "người cha", hay "người vợ" và "người mẹ", "con gái" và "chị gái". Một

số lĩnh vực của cuộc sống, như việc làm của bạn, có thể bao gồm nhiều vai trò: vai trò quản lý hành chính, vai trò tiếp thị, vai trò quản lý nhân sự, vai trò xây dựng kế hoạch lâu dài... Bạn cũng có thể muốn có một vai trò phản ánh sự phát triển cá nhân của bạn.

Một trưởng phòng phát triển sản phẩm có thể xác định vai trò của anh như sau:



Một người kinh doanh lẻ bất động sản bán thời gian có thể liệt kê các vai trò của mình như sau:

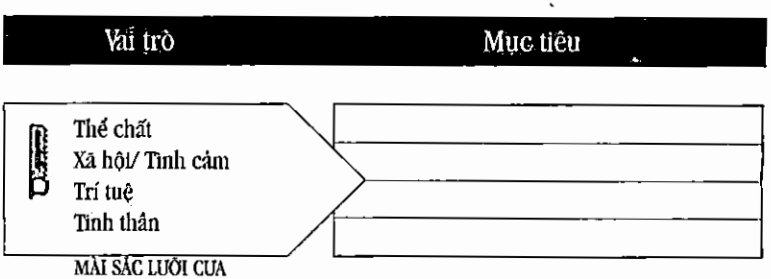


Do các nghiên cứu chứng minh rằng việc quản lý nhiều hơn bảy loại công việc sẽ làm giảm hiệu quả trí tuệ, nên chúng tôi khuyên bạn nên liên kết các chức năng lại, chẳng hạn hành chính/tài chính hay nhân sự/xây dựng nhóm để giữ tổng số vai trò luôn không quá 7. Điều này sẽ giúp cho việc tổ chức lao động trí óc xung quanh các vai trò này. Mặt khác, bạn không nhất thiết phải có đủ cả 7 vai trò này. Nếu bạn chỉ nhận diện được 5- 6 vai trò thôi cũng được. Con số 7 chỉ là thể hiện giới hạn trên của quá trình hoạt động trí tuệ có hiệu quả.

Việc nhận diện các vai trò đem lại cảm giác về sự trọn vẹn của chất lượng cuộc sống – cuộc sống không chỉ có công việc, gia đình, hay mối quan hệ riêng, mà là tổng hợp tất cả các mặt này cộng lại. Việc nhận diện các vai trò cũng làm nổi bật các lĩnh vực hoạt động "quan trọng nhưng không khẩn cấp" vẫn thường hay bị xem nhẹ.

Ngoài các vai trò mà bạn đã nhận diện, chúng tôi muốn nêu ra một vai trò riêng và rất quan trọng khác gọi là "mài sắc lưỡi cưa". Chúng tôi đề cập đến vai trò này riêng rẽ vì hai lý do: 1) nó là vai trò mà ai cũng có, và 2) nó rất quan trọng cho sự thành công ở tất cả các vai trò khác. Bạn sẽ nhận thấy vai trò này được thể hiện ở góc phía trên bên trái của phiếu công việc hàng tuần.

Thuật ngữ "mài sắc lưỡi cưa" là một ẩn dụ mô tả công sức chúng ta bỏ vào việc nâng cao năng lực bản thân trong bốn lĩnh vực cơ bản – thể chất, xã hội, trí tuệ, và tinh thần. Chúng ta thường quá bận rộn cho việc "cưa" (tạo ra các kết quả) đến nỗi quên mất "mài sắc lưỡi cưa" của mình (duy trì hoặc nâng cao năng lực để tạo ra kết quả tốt hơn trong tương lai). Chúng ta có thể xem nhẹ luyện tập thân thể (lĩnh



vực thể chất), hay không phát triển các mối quan hệ then chốt (lĩnh vực xã hội/tình cảm). Chúng ta có thể không rõ điều gì là quan trọng và có ý nghĩa đối với chúng ta (lĩnh vực tinh thần). Nếu chúng ta không rèn giũa năng lực cá nhân trong các lĩnh vực này, thì năng lực của chúng ta sẽ dần bị "cùn" đi và chúng ta không còn giữ được sự cân bằng nữa. Chúng ta sẽ không thể tiến lên phía trước một cách hiệu quả trong việc thực hiện các vai trò khác của mình.

Chúng ta thường nghe nhiều câu chuyện về các vận động viên Olympic, những người bỏ ra nhiều năm để luyện tập và chuẩn bị cho cuộc thi đấu của mình. Họ diễn tập trong tâm trí các bài thi đấu, hình dung nhiều lần các chi tiết sẽ được thực hiện. Họ cố gắng tạo ra cho mình sức mạnh để có thể thi đấu thành công. Những vận động viên này không thể chỉ luyện tập qua loa lúc nào thấy thuận tiện hay dễ dàng và mong trở thành người chiến thắng. Chúng ta cũng không thể mong đợi có được năng lực để tạo ra cuộc sống mỹ mãn mà không cần chăm sóc và rèn luyện các nguồn sức mạnh trong cuộc sống của chúng ta.

Bạn có thể cho rằng "vai trò" mài sắc lưỡi cưa này trùng lắp với vai trò phát triển cá nhân mà bạn đã nhận diện. Điều này không thành vấn đề. Một số người sử dụng vai trò "mài sắc lưỡi cưa" của họ cho việc tổ chức các hoạt động "đầu tư" hàng tuần như là luyện tập thể dục hàng ngày hay đọc sách, và dùng một trong các vai trò khác cho các vấn đề dài hạn như là lập kế hoạch nghề nghiệp hay học thêm. Điều quan trọng là bạn hãy sắp xếp sao cho nó đem kết quả tốt nhất cho bạn.

Một điều cũng quan trọng là nhận ra rằng các vai trò này không phải là những "phòng chức năng" riêng biệt trong cuộc sống. Chúng tạo ra một tổng thể có sự liên hệ lẫn nhau. Nhờ nhận diện các vai trò của mình, bạn sẽ tránh được việc chia cuộc sống của mình thành nhiều phần nhỏ và nhét nó vào từng ô nhỏ trong bản kế hoạch làm việc. Bạn sẽ tạo ra nhiều cách nhìn để từ đó xem xét cuộc sống của mình nhằm bảo đảm sự cân bằng và hài hòa.

Bây giờ bạn hãy xem xét các câu hỏi sau:

- Bạn có nhận ra rằng bạn thường bị lôi kéo sâu vào một hoặc hai vai trò nào đó trong cuộc sống mà không chú ý dành thời gian cho các vai trò khác mà bạn muốn làm?
- Có bao nhiêu điều mà bạn cho là quan trọng lại không nằm trong các vai trò chiếm nhiều thời gian và sự chú ý của bạn?
- Có phải những vai trò mà bạn lựa chọn có sự phối hợp nhau, giúp cho việc hoàn thành sứ mệnh của bạn?
- Việc xem xét các vai trò này hàng tuần và bảo đảm rằng các hoạt động của bạn có sự cân bằng thích hợp sẽ tạo ra sự khác biệt nào đối với chất lượng cuộc sống của bạn?

Chúng ta sẽ bàn đến các vấn đề này và các vấn đề khác liên quan đến vai trò ở Chương 6.

Bước 3: Lựa chọn mục tiêu Phần tư thứ II cho từng vai trò

Với khuôn khổ các vai trò đã được nhận diện, bạn hãy tự hỏi:

Điều gì là quan trọng nhất cần làm trong tuần cho từng vai trò để tạo tác động tích cực nhất?

Khi dừng lại để suy nghĩ về câu hỏi này, bạn hãy dùng đến cả khối óc và con tim của mình. Bạn nghĩ điều gì sẽ tạo sự khác biệt ở mỗi vai trò? Vai trò người chồng/người vợ của bạn? Vai trò là một người bạn? Vai trò làm cha/mẹ? Vai trò là một nhân viên? Khi bạn xem xét những hoạt động quan trọng nhất ở từng vai trò, bạn hãy sử dụng cái la bàn của mình thay vì chiếc đồng hồ. Hãy lắng nghe tiếng nói của lương tâm mình. Hãy tập trung vào tầm quan trọng thay vì tính khẩn cấp.

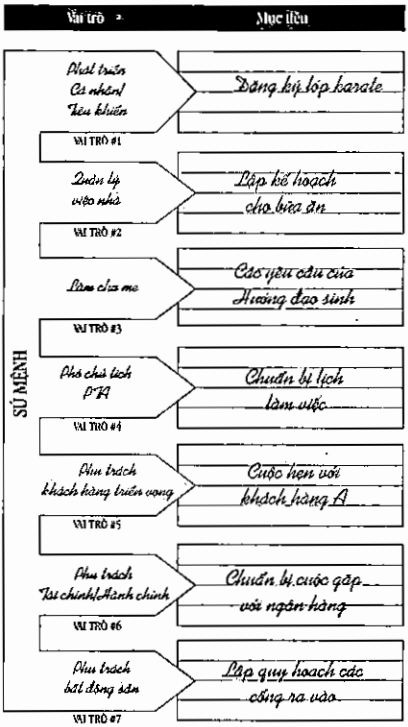
Nếu một trong các vai trò của bạn liên quan đến sự phát triển cá nhân, các mục tiêu của bạn cần bao gồm những điều như lập kế hoạch dành thời gian cho bản thân, làm bản tuyên ngôn sứ mệnh, hay thu thập thông tin về phương pháp đọc sách nhanh. Nếu bạn là cha/mẹ, mục tiêu của bạn có thể là dành thời gian sinh hoạt, chơi đùa với con cái. Nếu bạn đã kết hôn, bạn có thể dành thời gian đi chơi với vợ/chồng của bạn. Các mục tiêu liên quan đến công việc có thể bao gồm dành thời gian cho việc lập kế hoạch dài hạn, hướng dẫn cho một đồng nghiệp hay cấp dưới của bạn, đi thăm khách hàng, hay chia sẻ ý kiến với sếp của bạn.

Trong lĩnh vực "mài sắc lưỡi cưa", các mục tiêu thể chất

có thể bao gồm tập thể dục thường xuyên hay có chế độ ăn kiêng thích hợp. Trong lĩnh vực tinh thần, bạn có thể chọn thiền định, cầu kinh, hay nghiên cứu các sách báo truyền cảm hứng. Trong lĩnh vực trí tuệ, bạn có thể đặt mục tiêu tham gia một lớp học hay theo đuổi chương trình đọc sách của bạn. Đối với việc phát triển quan hệ xã hội, bạn có thể chú ý đến các nguyên tắc tương thuộc có hiệu quả như là biết lắng nghe và thấu hiểu, trung thực, hay sự yêu thương vô điều kiện. Bí quyết là không ngừng làm bất cứ điều gì nhằm tăng cường sức mạnh và năng lực của bạn để sống, yêu thương, học tập và để lại một di sản. Bỏ ra mỗi ngày một giờ để "mài sắc lưỡi cưa" sẽ tạo ra "thắng lợi riêng" dẫn đến các thắng lợi chung.

Bạn nên hiểu rằng mình có thể đặt ra nhiều mục tiêu cho từng vai trò của bản thân. Nhưng trước hết, bạn nên giới hạn trong phạm vi 1-2 mục tiêu quan trọng nhất. Bạn có thể cảm thấy, dựa vào cái la bàn nội tâm của mình, rằng bạn không thể nào đặt ra các mục tiêu cho mọi vai trò chỉ trong thời gian một tuần. Quy trình Phần tư thứ II cho phép sự linh hoạt và khuyến khích bạn sử dụng cái la bàn của mình để xác định cái nào là quan trọng để bạn thực hiện trước. Trong Chương 7, chúng ta sẽ xem xét cách đưa ra những lựa chọn này.

Hãy viết ra các mục tiêu của bạn trong cột "mục tiêu" hay trong phiếu công việc hàng tuần của bạn.



Nếu đã cẩn thận cân nhắc, các mục tiêu của bạn sẽ thể hiện các hoạt động mà bạn cảm thấy thực sự quan trọng cho việc hoàn thành các vai trò của bạn.

Bây giờ hãy tự đặt ra cho mình các câu hỏi sau:

- *Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi làm những việc này trong tuần tới?*
- *Tôi sẽ cảm thấy như thế nào về chất lượng cuộc sống của mình?*

- *Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi chỉ làm một số điều trong số đó?*
- *Liệu điều đó có tạo ra sự khác biệt tích cực trong cuộc sống của tôi?*
- *Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi làm điều này hàng tuần?*
- *Liệu khi đó tôi sẽ làm việc hiệu quả hơn bây giờ?*

Bước 4: Tạo quy chuẩn cho quyết định hàng tuần

Việc biến các mục tiêu có sức bật cao của Phần tư thứ II thành kế hoạch hành động đòi hỏi có một khuôn khổ ra quyết định có hiệu quả trong suốt cả tuần. Hầu hết mọi người không ngừng cố gắng tìm ra thời gian cho các hoạt động "quan trọng" trong lịch làm việc đã quá tải của các Phần tư thứ I và thứ III. Họ xoay xở, giao phó, đình trệ công việc – tất cả nhằm hy vọng tìm ra thời gian cho những điều quan trọng nhất. Tuy nhiên, bí quyết không phải là ở chỗ ưu tiên hóa kế hoạch làm việc, mà là lập kế hoạch cho các ưu tiên của bạn.

Một phụ tá của chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm sau:

Có lần, tôi tham dự một khóa học về vấn đề sử dụng thời gian. Khi đang thuyết trình, giảng viên dừng lại và nói: "Được rồi, bây giờ là lúc ra câu đố". Rồi ông cúi xuống bàn và kéo ra một cái bình 5 lít có miệng rộng. Ông đặt cái bình lên bàn bên cạnh một cái đĩa to trên đó có một số viên đá bằng nắm tay. Ông hỏi: "Theo các bạn, chúng ta có thể cho bao nhiêu viên đá này vào cái bình?".

Sau khi chúng tôi đưa ra các dự đoán của mình, ông nói:

"Được rồi, chúng ta thử xem là bao nhiêu?". Thế rồi ông lần lượt cho các viên đá vào bình, hết viên này đến viên khác. Cuối cùng thì cái bình cũng đầy và ông quay lại hỏi cả lớp: "Cái bình đã đầy chưa?".

Mọi người nhìn vào cái bình rồi nói: "Đầy rồi ạ".

Ông kêu lên, "Thế hả!". Rồi ông cúi xuống bàn và kéo ra một rổ đựng sỏi, và đổ sỏi vào bình và lắc cho các viên sỏi chui vào các kẽ hở giữa các viên đá. Thế rồi ông mỉm cười và hỏi: "Bây giờ đầy thật chưa?".

Đến lúc này chúng tôi không bị mắc lừa nữa. "Có lẽ là không", nhiều người lên tiếng.

"Tốt", ông mỉm cười rồi lại cúi xuống bàn lấy ra một túi cát. Sau đó ông bắt đầu rắc cát vào các kẽ hở nhỏ giữa các viên đá và sỏi. Một lần nữa ông ta nhìn chúng tôi và hỏi: "Bây giờ cái bình đã đầy chưa nào?".

"Không", chúng tôi kêu lên.

"Tốt lắm", ông nói và cầm một ca nước đổ vào cái bình đó, khoảng hơn một lít nước. Rồi ông hỏi chúng tôi: "Vậy, vấn đề ở đây là gì?".

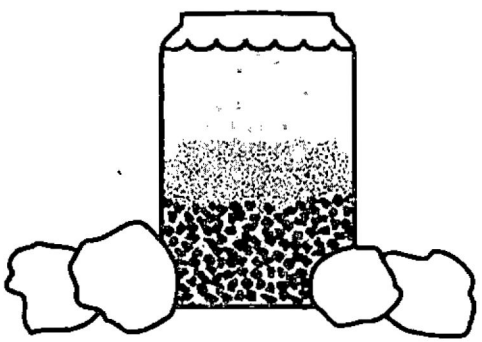
Ai đó trả lời: "Ở đây có các khe hở, và nếu chúng ta thực sự cố gắng, chúng ta sẽ luôn luôn làm được nhiều việc hơn trong cuộc sống của mình".

"Không phải vậy", ông nói, "đó không phải là vấn đề. Vấn đề là: nếu các bạn không đặt các viên đá lớn vào trước tiên, liệu các bạn có thể cho thêm vào được nữa không?".

Với mô thức "càng nhiều càng tốt", chúng ta luôn tìm

cách có thật nhiều hoạt động trong cùng một khoảng thời gian. Nhưng việc chúng ta làm nhiều sẽ có ý nghĩa gì, nếu những việc làm đó không phải là những điều quan trọng nhất?

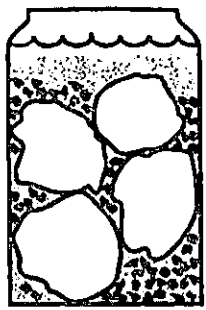
Các mục tiêu của Phần tư thứ II cũng giống như "những viên đá" trong ví dụ trên. Nếu chúng ta đưa các hoạt động khác – nước, cát và sỏi – vào trước, rồi sau đó tìm cách cho viên đá vào, thì không những các thứ này không ăn khớp vào nhau mà còn trở nên lộn xộn, rối tung.



Nhưng nếu chúng ta biết cái nào là viên đá lớn và đặt chúng vào trước, chúng ta sẽ không khỏi ngạc nhiên về số lượng mà ta có thể đặt vào – và về mức độ lấp kín các kẽ hở của cát, sỏi và nước. Bất kể có những thứ gì khác có thể đưa thêm vào, thì điều mấu chốt là những viên đá lớn – các mục tiêu Phần tư thứ II của chúng ta – được ưu tiên trước. (Xem minh họa trên trang 148).

Khi bạn nhìn vào phiếu công việc hàng tuần của mình, trong đó các mục tiêu Phần tư thứ II được đặt vào đúng

chỗ của nó, bạn sẽ thấy rằng có hai loại khu vực dành cho mỗi ngày. Khu vực thứ nhất được chia thành các giờ cho các cuộc hẹn cụ thể, khu vực còn lại dành cho các ưu tiên trong ngày. Để lên lịch làm việc cho các mục tiêu trong Phần tư thứ II, thì hoặc là bạn định ra thời gian cụ thể trong ngày để thực hiện mục tiêu, hoặc là liệt kê danh sách ưu tiên cho mỗi ngày (xem trang 150).



Thông thường, một cuộc hẹn cụ thể là công việc dễ được thực hiện nhất. Bạn có thể nhận thấy các mục tiêu quan trọng nhất của bạn trong tuần bao gồm làm kế hoạch dài hạn, luyện tập thể thao, và chuẩn bị cho một dự án lớn. Hãy lên lịch các cuộc hẹn với chính mình để thực hiện các mục tiêu này, và coi cuộc hẹn với bản thân cũng quan trọng như cuộc hẹn với người khác. Hãy lập kế hoạch dựa vào các mục tiêu ấy. Chuyển những hoạt động và yêu cầu khác đến các khoảng thời gian khác. Nếu cuộc hẹn đó cần phải thay đổi, hãy điều chỉnh lại kế hoạch ngay. Dành sự xem xét như nhau cho chính mình và cho người khác.

Trong một số trường hợp, có thể sẽ có hiệu quả cao hơn nếu không điều chỉnh lại mục tiêu tại một giờ nhất định

trong ngày, mà liệt kê nó như một ưu tiên. Ví dụ, nếu mục tiêu của bạn là cải thiện quan hệ cha con với cô con gái vị thành niên, điều quan trọng là cần nhận thấy cơ hội không phải xuất hiện vào thời gian định trước. Thay vì lập kế hoạch một hoạt động cụ thể trong tuần, bạn sẽ thấy có hiệu quả hơn nếu viết tên con bé lên đầu danh sách "các ưu tiên khác" và chờ dịp thuận lợi cho cuộc gặp. Nếu bạn định làm điều này vào thứ hai và không có gì tiến triển, hãy vẽ mũi tên chuyển dòng đó sang ngày thứ ba. Nếu thứ ba không xảy ra thì kéo sang thứ tư. Bằng cách này, sự ưu tiên luôn nằm trong đầu bạn. Bạn chỉ chờ cơ hội thuận lợi. Và bạn sẽ thấy điều gì sẽ xảy ra trong tuần về vấn đề này.

Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác	Các ưu tiên khác
Thời gian dành cho Sharrie	→	→
	→	→

Rồi đến buổi tối thứ tư, khi bạn đang ngồi đọc báo thì cô con gái bước vào muốn nói chuyện, bạn dễ dàng gạt tờ báo sang một bên - chứ không phải con gái mình.

Tất nhiên, những hoạt động cụ thể với con cái của bạn cũng rất quý giá. Đó thường là những giờ phút đi bơi thuyền hay xem phim cùng nhau, tạo cơ hội cho những cuộc nói chuyện tự nhiên. Điều quan trọng là phải nhạy bén đối với cả nhu cầu dành cho mục tiêu và bản chất của mục tiêu đó khi quyết định xem điều gì là thích hợp nhất.

1 Kết nối với Sứ mệnh | 3 Nhận diện các mục tiêu

2 Rà soát các vai trò

4 Tổ chức công việc theo tuần | 6 Đánh giá

5 Hàng ngày: Luyện tập tỉnh chính trực vào thời điểm đưa ra lựa chọn

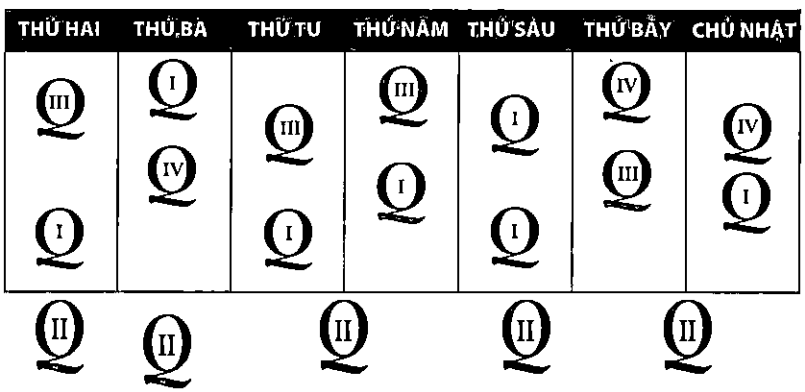
Vai trò	Mục tiêu
Thể chất Xã hội/ Tình cảm Trí tuệ Tinh thần MÀI SẮC LƯỠI CƯA	Luyện tập 3 lần Luyện tập cách lắng nghe trong cuộc họp Đọc một chương cuốn "Làm tỷ tưởi vị thành niên" Soạn bản tuyên ngôn sứ mệnh
Phát triển Cá nhân/ Tiêu khiển VAI TRÒ #1	Đăng ký lớp karate
Quản lý việc nhà VAI TRÒ #2	Lập kế hoạch bữa ăn
Làm cha mẹ VAI TRÒ #3	Các yêu cầu của Hướng đạo Scott Bear
Phó chủ tịch DA VAI TRÒ #4	Chuẩn bị lịch làm việc
Phụ trách khách hàng triển vọng VAI TRÒ #5	Cuộc hẹn với khách hàng A
Phụ trách Tài chính/Hành chính VAI TRÒ #6	Chuẩn bị cuộc gặp với ngân hàng
Phụ trách bất động sản VAI TRÒ #7	Lập bộ phận công ra vào

SỨ MỆNH

Ghi chú		Thứ hai	Thứ ba	Thứ tư	Thứ năm
	7	Tập thể dục		Tập thể dục	
	8		Lập kế hoạch bữa ăn		
	9	Đăng ký lớp karate		Chuẩn bị cuộc họp với Super Corp	
	10				Họp với ↓ Super Corp
	11				
	12				
	1				
	2	Chuẩn bị đề án ↓ ngân hàng	Chuẩn bị đề án ↓ ngân hàng	Chuẩn bị đề án ↓ ngân hàng	
	3				
	4				Bộ phận công ra vào ↓
	5				
	6				
	7		Đọc sự Hướng đạo ↓ Scott Bear		
	8				
	9				
		Các việc khác	Các việc khác	Các việc khác	Các việc khác
		Lịch DA		Đọc sách	

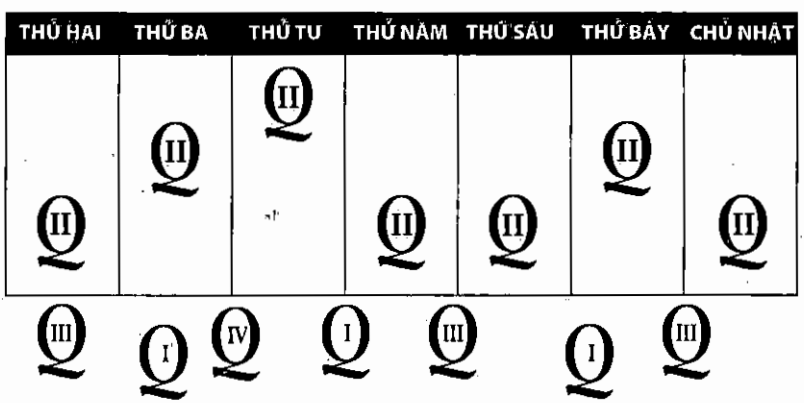
Nếu bạn định lập kế hoạch tuần khi đang đọc chương này, thì bạn hãy dành thời gian làm việc đó ngay bây giờ và lập kế hoạch cho các mục tiêu Phần tư thứ II của bạn.

Lập kế hoạch cho các mục tiêu quan trọng của Phần tư thứ II là một bước lớn tiến tới ưu tiên cho điều quan trọng nhất. Nếu chúng ta không đặt các hoạt động trong Phần tư thứ II vào trước, thì kế hoạch tuần sẽ dễ dàng bị tràn ngập bởi các hoạt động từ các Phần tư thứ I và thứ III là những hoạt động không ngừng lôi kéo sự chú ý của chúng ta. Khi đó, thật khó để có thể "chen vào" các hoạt động quan trọng của Phần tư thứ II, những hoạt động có thể tạo ra sự khác biệt lớn.



Nhưng nếu chúng ta cho các "viên đá" vào trước, chúng ta sẽ đảo ngược được tình thế. Chúng ta sẽ tạo ra một khuôn khổ để thực hiện điều chúng ta nghĩ là quan trọng, rồi chúng ta sẽ cho "len vào" các hoạt động khác quanh nó.

Sau khi các viên đá lớn thuộc Phần tư thứ II đã được đặt vào chỗ, bạn sẽ dễ dàng bắt đầu thêm vào quỹ thời gian của mình các hoạt động khác – hoặc là bằng các cuộc hẹn hay những ưu tiên trong ngày. Việc xem xét kỹ càng từng hoạt động và xác định xem nó thực sự thuộc Phần tư nào là rất hữu ích. Nó có đúng là khẩn cấp? Hay là nó trông có vẻ như vậy vì có ai đó hay điều gì đó đang tạo ra áp lực? Nó có thực sự quan trọng không? Hay chỉ vì tính khẩn cấp làm cho nó có vẻ quan trọng? Những câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định mức độ quan trọng và khẩn cấp của từng việc để sắp xếp vào từng Phần tư thích hợp



Như chúng ta đã thấy trước đây, nếu bạn có thói quen sống trong trạng thái khủng hoảng, thì sẽ dễ dàng nghĩ rằng hầu hết mọi việc bạn làm đều nằm trong Phần tư thứ I. Nhưng nếu phân tích cẩn thận sẽ thấy rằng phần lớn thời gian bạn lại dành cho Phần tư thứ III. Vì vậy, nếu bạn muốn tìm ra thời gian để đầu tư vào Phần tư thứ II, thì nơi chủ yếu để có được thời gian đó chính là Phần tư thứ III.

Khi bạn bắt đầu đầu tư thời gian vào Phần tư thứ II, điều đó sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến khối lượng thời gian bạn dùng cho các Phần tư khác. Khi bạn lập kế hoạch, làm công việc chuẩn bị, xây dựng các mối quan hệ, hay nghỉ ngơi có chất lượng, bạn sẽ thấy rằng bạn bớt đi nhiều thời gian cho việc chắp vá các mảnh vỡ trong Phần tư thứ I hay cho việc đối phó với các đòi hỏi khẩn cấp khác trong Phần tư thứ III. Trường hợp lý tưởng để hướng tới là loại bỏ các Phần tư thứ III và thứ IV. Đó là dành thời gian cho các hoạt động quan trọng của các Phần tư thứ I và thứ II, chuyển nhiều hơn sang các hoạt động chuẩn bị, ngăn ngừa, và tăng cường sức mạnh của Phần tư thứ II.

Như bạn sẽ thấy khi nhìn vào tuần làm việc của mình, điều quan trọng cần nhận ra là không nên lấp đầy tất cả thời khắc trong một ngày bằng những cuộc hẹn cố định về thời gian. Cần cho phép có sự linh hoạt. Trong khi bạn cố gắng hết sức để lập kế hoạch cho điều quan trọng dựa vào hiểu biết đã có, thì thực tế cuộc sống không phải là sự hóa thân tự động của một trang kế hoạch, bất kể cái trang đó được vẽ lên tốt đến đâu. Ngay cả khi bạn có thể làm được một việc chỉ có trong lý thuyết là loại trừ tất cả các trường hợp ngoài dự kiến, thì cuộc đời bạn lúc ấy cũng đơn điệu và thiếu đi những thời khắc phong phú của cuộc sống.

Mục tiêu của việc tổ chức công việc thuộc Phần tư thứ II không phải là lập ra một lịch trình làm việc cứng nhắc. Đó là việc tạo ra một *khuôn khổ*, trong đó các quyết định có chất lượng (căn cứ vào tầm quan trọng) sẽ được đưa ra hàng ngày, hàng giờ.

> Nếu bạn định lập kế hoạch tuần của mình ngay bây giờ, hãy vạch ra các hoạt động chủ yếu xung quanh các mục tiêu trong Phần tư thứ II của bạn và đặt chúng dưới dạng các cuộc hẹn hay các ưu tiên hàng ngày.

Để đánh giá chất lượng của một kế hoạch hàng tuần, bạn hãy tự hỏi các câu hỏi sau:

- *Với bản kế hoạch đã có, bạn có cảm giác thế nào về tuần làm việc của mình?*
- *Sự khác biệt sẽ như thế nào nếu bạn đặt các mục tiêu Phần tư thứ II cho từng vai trò của bạn (dưới dạng các cuộc hẹn hay các ưu tiên hàng ngày) mỗi tuần và thực hiện nó?*
- *Bạn có nhận thấy tính hiệu quả trong việc đặt "các viên đá lớn" vào trước? Điều này sẽ giúp gì cho bạn để những điều quan trọng được thực hiện?*

Trong Chương 8, chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn cả ba "khung cảnh hoạt động" có được khi chúng ta chuyển sự tập trung từ kế hoạch ngày sang kế hoạch tuần.

Bước 5: Rèn luyện tính chính trực khi ra quyết định

Với các mục tiêu quan trọng của Phần tư thứ II nằm trong kế hoạch tuần, thì công việc hàng ngày của bạn là giữ cho điều quan trọng nhất luôn được ưu tiên khi bạn trải qua những cơ hội và thách thức bất ngờ trong ngày. Luyện tập tính chính trực, hay sự kiên định có nghĩa là biến sứ mệnh thành hiện thực trong từng thời điểm với sự yên tâm và tin tưởng – bất kể việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất

đòi hỏi phải thực hiện theo kế hoạch của bạn hay phải tạo ra sự thay đổi phù hợp với lương tâm của bạn. Tất cả các bước chúng ta thực hiện đến nay là nhằm nâng cao tính cách và năng lực của bạn, óc phán đoán và khả năng tiếp cận với cái la bàn nội tâm của bạn vào các thời điểm bạn gặp nhiều khó khăn nhất khi ra quyết định.

Có thêm ba điều nữa bạn có thể làm khi bắt đầu một ngày làm việc để nâng cao khả năng ưu tiên cho điều quan trọng nhất:

1. *Nhìn trước toàn cảnh một ngày làm việc.* Điều này rất khác với việc "lập kế hoạch hàng ngày" của phương pháp quản trị thời gian truyền thống. Đó là việc bỏ ra vài phút khi bắt đầu một ngày làm việc để điểm lại kế hoạch của bạn, cho phép bạn làm quen với hoàn cảnh mới, kiểm tra cái la bàn của mình, nhìn vào ngày làm việc trong bối cảnh của một tuần làm việc, và đổi mới cách nhìn giúp bạn có phản ứng thích hợp đối với các cơ hội hay thách thức ngoài dự kiến.

2. *Ưu tiên hóa.* Trước khi bắt tay thực hiện việc ưu tiên hóa theo ý nghĩa truyền thống, một điều hữu ích là bạn hãy nhận diện xem các hoạt động của bạn là QI (Phần tư thứ I) hay QII (Phần tư thứ II). Điều này sẽ cho bạn thêm cơ hội để bảo đảm rằng các hoạt động trong Phần tư thứ III không bị nhầm lẫn đưa vào kế hoạch. Nó cũng giúp bạn giữ cho *Kairos* (thời gian chất lượng) hay cái la bàn được duy trì trong suốt cả ngày – chứ không phải là *Chronos* (thời gian tuần tự) hay lấy kim đồng hồ làm trọng tâm. Nó cũng giúp củng cố mô thức tầm quan trọng và làm cho bạn

nhận thức được tính chất của những lựa chọn bạn đã thực hiện.

Nếu muốn ưu tiên hóa hơn nữa, bạn có thể đưa ra chỉ dẫn về vị thế của từng hoạt động QI hay QII. Một số người thích dùng phương pháp ABC, gắn cho từng mục các chữ A, B, C tùy theo tầm mức quan trọng, và luôn ưu tiên thực hiện các mục có chữ A. Một số người khác lại thích hệ thống số đơn giản đòi hỏi quyết định ưu tiên cụ thể hơn (Xem trang 158 và 159).

Dù thế nào, chúng tôi vẫn khuyên bạn nên làm nổi bật, khoanh tròn, hay đánh dấu sao vào ưu tiên quan trọng nhất của bạn. Điều này có thể đòi hỏi bạn phải lựa chọn giữa hai hoạt động của Phần tư thứ II mà bạn đã lập kế hoạch cho ngày làm việc. Nếu trong ngày làm việc này không có việc nào khác được thực hiện, bạn vẫn cảm thấy hài lòng vì đã làm được một việc quan trọng nhất.

Khi thực hiện ưu tiên, điều quan trọng cần nhớ là đối tượng ưu tiên hóa của bạn chỉ bao gồm những mục bạn đã đưa vào kế hoạch tuần. Nó không kể đến ưu tiên đối với các cơ hội và thách thức nằm ngoài dự kiến. Nếu bạn đã cân nhắc kỹ các vai trò và mục tiêu trong khuôn khổ kế hoạch của mình, đó sẽ là những đối tượng tốt nhất để bạn xác định đâu là điều ưu tiên nhất. Nhưng chúng ta không ai có thể lường hết mọi chuyện. Có thể có những điều mới xuất hiện nhưng nó thực sự quan trọng hơn so với điều bạn đã có trong kế hoạch. Bạn phải luôn luôn dựa vào cái la bàn nội tâm của mình để có thể trung thành với điều quan trọng nhất; chứ không nhất thiết cứ phải theo đúng kế hoạch.

3. *Sử dụng các mẫu Kỹ thuật lập kế hoạch ngày.* Trên tờ kế hoạch ngày, theo cấu trúc cơ bản bạn sẽ liệt kê các hoạt động "nhạy cảm về thời gian" về phía tay trái và các hoạt động có thể thực hiện vào bất cứ lúc nào trong ngày về phía tay phải. Kỹ thuật này gọi là "Kỹ thuật lập kế hoạch" (T Planning). Bằng cách tách riêng các hoạt động nhạy cảm về thời gian khỏi các hoạt động khác, bạn có thể đưa ra các quyết định ưu tiên hữu hiệu và vẫn nhạy cảm đối với các cam kết quan trọng.

Một hoạt động được coi là "nhạy cảm về thời gian" nếu giá trị của nó gắn với một thời gian cụ thể trong ngày. Ví dụ, cuộc hẹn của bác sĩ có thể có giá trị cao nhất vào 10 giờ sáng, nhưng sẽ không còn giá trị vào lúc 4 giờ chiều (trừ khi bạn vẫn ngồi chờ trong phòng khám của bác sĩ). Việc một hoạt động được xếp lịch vào khu vực "nhạy cảm về thời gian" không mặc nhiên có nghĩa là khi đến thời điểm đó bạn sẽ thôi công việc đang làm và chuyển ngay sang hoạt động đó. Có thể bạn đang vướng vào một công việc thực sự quan trọng hơn và cần phải thay đổi kế hoạch. Điều quan trọng là bạn phải biết rõ cả hai hoạt động và xác định được hoạt động nào quan trọng hơn vào lúc đó.

Khi bạn trải qua ngày làm việc, chắc chắn sẽ có những yếu tố xuất hiện khiến bạn phải đánh giá lại các hoạt động đã lập kế hoạch – chẳng hạn như sếp của bạn triệu tập một cuộc họp, có người tặng bạn một cặp vé xem hòa nhạc, con gái bạn gọi điện báo bị gãy tay tại nhà trường, một khách hàng báo hủy một cuộc hẹn.

5 Luyện tập tính chính trực khi ra quyết định

Tháng 3

S	M	T	W	Th	F	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

THỨ HAI
NGÀY 71, 294 TRÁI

12 THÁNG

CÁC CUỘC HẸN	TẦM QUAN TRỌNG	CÁC HOẠT ĐỘNG
	Đi bộ buổi sáng	Q1: Đến ngân hàng
7	Văn phòng	Trả lời điện thoại cho Ban PTA (555-7342)
8		Tiếp xúc với thành phố
9	Đội biểu diễn Collin House	Họp đồng bố trí mặt bằng
10		Chuẩn bị báo cáo bán hàng
11		Trả lệ phí đăng ký lớp karate
12	Cơm trưa- Jared	Lấy gỗ cho dự án Scott
1		Q11: Lấy bản đồ quy hoạch thành phố cho Cindy
2	Dự án ngân hàng	Lấy băng video cho trò chơi Scott
3		Gửi thiệp sinh nhật cho Marsha
4	Tiếp xúc lần đầu với Tisha Bared	Giữ cáo áo sơ mi cho Jim
5	Việc lặt vặt	Nhận lời ăn tối với Paul và Kate
6	Cơm tối	
7	Ban công tác PTA	
8		
9	Đọc sách	
		GHI PHÍ / KHỐI LƯỢNG

5 | Luyện tập tính chính trực khi ra quyết định

Tháng 3

S	M	T	W	Th	F	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

THỨ HAI
NGÀY 71, 294 TRÁI

12 TUẦN

	CÁC CUỘC HẸN	TẦM QUAN TRỌNG	CÁC HOẠT ĐỘNG
	Đi bộ buổi sáng		**Q1:** A1 Đến ngân hàng
			A2 Trả lời điện thoại cho Ban PTA (555-7342)
7	Văn phòng		B1 Tiếp xúc với thành phố
8			Họp đồng bố trí mặt bằng
9	Đội biểu diễn Collin House		B2 Chuẩn bị báo cáo bán hàng
10			C1 Trả lệ phí đăng ký lớp karate
11			C2 Lấy gỗ cho dự án Scott
12	Cơm trưa- Jared		
1			**QII:** A1 Lấy bản đồ quy hoạch thành phố cho Cindy
2	Dự án ngân hàng		B1 Lấy băng video cho trò chơi Scott
3			B2 Gửi thiệp sinh nhật cho Marsha
4	Tiếp xúc lần đầu với Tisha Bared		B3 Gửi các áo sơ mi cho Tim
5	Việc lặt vặt		C1 Nhận lời ăn tối với Paul và Kate
6	Cơm tối		
7	Ban công tác PTA		
8			
9	Đọc sách		
		CHI PHÍ	KHỐI LƯỢNG

Tổ chức công việc tập trung vào Phần tư thứ II giúp bạn nâng cao khả năng sử dụng tốt nhất thời gian thông qua mô thức tầm quan trọng thay vì mô thức khẩn cấp. Khi các tình huống thay đổi, bạn có thể dừng lại và dựa vào cái la bàn nội tâm để xác định cách sử dụng "tốt nhất" thời gian và sức lực của bạn. Khi có sự kiện ngoài dự kiến nhưng không quan trọng bằng công việc theo kế hoạch, cách tổ chức công việc theo Phần tư thứ II sẽ cho bạn cách nhìn và sức mạnh để tiếp tục làm theo kế hoạch. Còn khi sự kiện ngoài dự kiến quan trọng hơn, nó sẽ cho bạn sức mạnh để thích nghi và thay đổi với niềm tin tưởng rằng bạn đang hành động theo điều thực sự quan trọng chứ không phải chạy theo tính khẩn cấp.

Trong Chương 9, chúng ta sẽ nhìn sâu hơn cách tiếp cận được với cái la bàn nội tâm vào lúc cần có sự lựa chọn. Chúng ta sẽ bàn đến việc làm thế nào để vững vàng vào những thời khắc khó khăn, làm thế nào biết được khi nào sự kiện ngoài dự kiến là cơ hội hay thách thức quan trọng hơn công việc theo kế hoạch, và làm thế nào giữ nguyên kế hoạch hay thay đổi kế hoạch với niềm tin và sự yên tâm.

Bước 6: Đánh giá

Quy trình Phần tư thứ II sẽ không đầy đủ nếu không lấp kẽ hở - không biến kinh nghiệm của một tuần thành cơ sở để nâng cao hiệu quả cho tuần sau. Nếu chúng ta không học kinh nghiệm từ cuộc sống, thì làm sao chúng ta tránh khỏi lặp lại sai lầm cũ, vật lộn với những vấn đề cũ hết tuần này sang tuần khác?

Vào cuối tuần – trước khi bạn rà soát lại tuyên ngôn sứ mệnh của mình để bắt đầu tổ chức công việc cho tuần sau – hãy dừng lại để tự hỏi bản thân những câu hỏi sau:

- *Những mục tiêu nào bạn đã đạt được?*
- *Những thách thức nào bạn đã đương đầu?*
- *Bạn đã có những quyết định nào?*
- *Khi đưa ra các quyết định, bạn có ưu tiên cho điều quan trọng nhất không?*

Trong Chương 10, chúng tôi sẽ đưa ra các câu hỏi cụ thể hơn về cách tận dụng sức mạnh từ bốn khả năng thiên phú của con người để giúp chúng ta học kinh nghiệm. Với bước đi cuối cùng này, quy trình Phần tư thứ II sẽ trở thành một chu kỳ sống và học tập tạo ra sự trưởng thành không ngừng theo đường xoắn ốc.

Bây giờ giả sử là bạn đã dành 30 phút một tuần trong 52 tuần liên tục (tức 1 năm) để trải qua quy trình này. Giả dụ kết quả là bạn chỉ thực hiện được một nửa mục tiêu mà bạn đã đặt ra trong Phần tư thứ II. Có phải điều đó có nghĩa rằng bạn cần dành nhiều thời gian hơn nữa cho Phần tư thứ II? Nhiều hơn chút ít hay rất nhiều? Nếu bạn có thể đầu tư nhiều thời gian hơn vào Phần tư thứ II, thì *chất lượng cuộc sống riêng và cuộc sống nghề nghiệp của bạn sẽ có những khác biệt gì*?

Mô thức và quy trình

Quy trình tổ chức công việc theo Phần tư thứ II không phải là một công cụ; nó là một lối tư duy. Chúng tôi nhận thấy rằng có nhiều người sử dụng các công cụ lập kế hoạch của thế hệ thứ hai và thứ ba theo cách của thế hệ thứ tư. Mặt khác, có một số người sử dụng các công cụ của thế hệ thứ tư – kể cả trong hệ thống tổ chức của chúng tôi – theo cách của thế hệ thứ hai hay thứ ba với những hiệu quả rất thấp.

Rõ ràng mô thức là điều quan trọng nhất. Nhưng chúng ta cần nhận thấy rằng một công cụ không phù hợp với mô thức có thể gây ra sự kém hiệu quả và thất vọng. Nếu bạn muốn tạo ra lối sống thế hệ thứ tư dựa trên cơ sở tầm quan trọng, nhưng lại dùng công cụ tập trung vào sự ưu tiên hóa tính khẩn cấp hàng ngày, thì điều đó chẳng khác gì bạn cố gắng để tiến bước trên đường trong khi trước mặt bạn luôn có ai đó rải đá hộc cản chân bạn. Hệ thống này thậm chí còn đe dọa vô hiệu hóa mô thức, dẫn đến tình trạng bạn chạy theo phục vụ hệ thống ở thế yếu thay vì bắt hệ thống phục vụ cho mình để hoàn thành mục tiêu mình muốn đạt tới.

Quy trình tổ chức Phần tư thứ II củng cố cho mô thức "tầm quan trọng". Giá trị lớn nhất của quy trình không phải ở chỗ nó đem lại cái gì cho bản kế hoạch của bạn, mà những gì nó đem lại cho cái đầu của bạn. Khi bạn bắt đầu suy nghĩ nhiều hơn về khía cạnh tầm quan trọng, bạn sẽ bắt đầu nhìn thời gian một cách khác đi. Bạn sẽ trở nên có

sức mạnh để đặt ưu tiên cho điều quan trọng nhất cuộc đời bạn.

Nếu bạn giống như hầu hết những người mà chúng tôi từng có cơ hội cùng làm việc, bạn sẽ có thể nhận thấy một số lợi ích trước mắt của quy trình tổ chức Phần tư thứ II – chuyển từ tư duy khẩn cấp sang tư duy tầm quan trọng, cách nhìn rộng hơn trên cơ sở tuần làm việc, tăng tính linh hoạt, đặt "các viên đá lớn" vào trước trong kế hoạch làm việc.

Nhưng cuộc hành trình mới chỉ bắt đầu. Chương này chỉ mới đề cập khái quát quy trình tổ chức Phần tư thứ II. Sáu chương tiếp theo sẽ đi vào chiều sâu và sự phong phú của quy trình, qua đó giúp bạn có sức mạnh để "giữ cho điều quan trọng luôn là quan trọng" trong cuộc đời bạn.

CHƯƠNG 5

SỨC MẠNH CỦA VIỄN CẢNH

Chính tiếng nói "có" của viễn cảnh đang bừng cháy bên trong làm chúng ta dễ dàng hơn để nói không với những điều kém quan trọng.

Viktor Frankl, nhà tâm lý học người Áo từng sống sót qua trại tập trung của Đức Quốc xã, đã khám phá ra một điều thật sự có ý nghĩa. Ông đã phát hiện ra trong con người mình một năng lực vượt lên trên hoàn cảnh tủi nhục mà ông phải chịu đựng, và ông vừa là người đứng ngoài quan sát vừa là người trực tiếp tham dự vào trải nghiệm đó. Ông đã quan sát người khác, những người cùng trải qua số phận như ông. Ông tò mò muốn biết lý do vì sao một số người có thể sống sót được trong khi hầu hết người khác đều không thoát chết.

Ông để ý đến nhiều yếu tố - sức khỏe, sự bền bỉ, xuất thân gia đình, trí tuệ, kỹ năng sống sót. Cuối cùng, ông đi đến kết luận những yếu tố này không phải là lý do chính.

Ông nhận ra rằng yếu tố quan trọng nhất là một ý thức về viễn cảnh tương lai – niềm tin không lay chuyển luôn thôi thúc những người này phải sống sót để hoàn thành một sứ mệnh, một sự nghiệp quan trọng.

Những người sống sót qua các trại tù binh khác trên thế giới đều có những trải nghiệm giống nhau: một viễn cảnh tương lai mạnh mẽ là động lực chính giúp họ sống sót.

Một viễn cảnh có sức mạnh vô cùng lớn. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy những đứa trẻ có "hoài bão về vai trò của mình trong tương lai" sẽ đạt kết quả học tập vượt trội và có năng lực vượt qua thách thức lớn hơn so với những đứa trẻ khác. Những tập thể và tổ chức nào có nhận thức mạnh mẽ về sứ mệnh của họ sẽ có sức mạnh vượt trội so với những tập thể và tổ chức không có sức mạnh của viễn cảnh. Theo nhà tâm lý học Hà Lan Fred Polak, yếu tố chủ yếu có ảnh hưởng đến sự thịnh vượng của các nền văn minh là "viễn cảnh tập thể" của con người về tương lai.

Viễn cảnh là biểu hiện rõ nhất của trí tưởng tượng sáng tạo và là động lực chủ yếu đối với hành động của con người. Đó là khả năng nhìn xa hơn thực tại để xây dựng, sáng tạo ra điều chưa tồn tại, trở nên con người tốt đẹp hơn. Nó sẽ đem đến cho chúng ta năng lực để sống bằng trí tưởng tượng thay vì ký ức.

Trong chương này, chúng ta sẽ khảo sát tác động của viễn cảnh đến chất lượng sống và việc sử dụng thời gian của chúng ta. Chúng ta sẽ xem xét cách thức để tạo ra một viễn cảnh mạnh mẽ và cách hợp nhất nó vào cuộc sống hàng ngày.

Chúng ta ai cũng có một viễn cảnh về bản thân và về tương lai. Và viễn cảnh đó tạo ra những kết quả nhất định. Viễn cảnh có ảnh hưởng đến sự lựa chọn và cách sử dụng thời gian của chúng ta.

Nếu viễn cảnh của chúng ta hạn hẹp – không vượt xa hơn trận đấu bóng đá vào tối thứ sáu hay chương trình ti-vi sắp tới – chúng ta chỉ có thể đưa ra sự lựa chọn dựa vào những gì ở ngay trước mắt. Chúng ta sẽ đáp ứng bất cứ điều gì có tính khẩn cấp, nhất thời, tùy hứng, theo cảm xúc hay tâm trạng, theo nhận thức hạn chế về khả năng lựa chọn của chúng ta, và theo những ưu tiên của người khác. Chúng ta do dự, dao động. Chúng ta hay thay đổi quyết định – kể cả cách đưa ra quyết định – của chúng ta.

Nếu viễn cảnh của chúng ta dựa trên ảo tưởng, chúng ta sẽ không thể dựa vào các nguyên tắc "chính Bắc" để đưa ra lựa chọn. Trước sau, những lựa chọn này sẽ không đem đến kết quả là một cuộc sống có chất lượng như ta mong đợi. Viễn cảnh khi ấy biến thành một thứ vô giá trị. Chúng ta trở nên mất lòng tin, thậm chí đa nghi. Trí tưởng tượng sáng tạo của chúng ta héo mòn, và ta không còn muốn có ước mơ, hoài bão nữa.

Nếu viễn cảnh của chúng ta phiến diện – chẳng hạn chỉ tập trung vào các nhu cầu kinh tế và xã hội và bỏ qua các nhu cầu khác như trí tuệ và tinh thần – thì chúng ta sẽ đưa ra những lựa chọn dẫn đến sự mất cân bằng trong cuộc sống.

Nếu viễn cảnh của chúng ta dựa vào tấm gương phản chiếu xã hội, chúng ta sẽ đưa ra lựa chọn theo kỳ vọng của

người khác. Người ta nói rằng "khi một người phát hiện ra tấm gương phản chiếu, anh ta bắt đầu đánh mất tâm hồn của mình". Nếu viễn cảnh của chúng ta chỉ là sự phản chiếu của tấm gương xã hội, chúng ta sẽ không gắn kết với nội tâm của chính mình, với tiềm năng đặc biệt và khả năng cống hiến của chúng ta. Chúng ta sẽ sống theo kịch bản do người khác – gia đình, đồng nghiệp, bạn bè, kẻ thù, phương tiện truyền thông... – vẽ sẵn cho chúng ta.

Những kịch bản đó là gì? Một số kịch bản xem ra cũng có tính xây dựng: "Anh là người rất có tài!", "Anh là cầu thủ chơi bóng bẩm sinh!"; "Tôi đã nói rồi, anh nên làm bác sĩ!". Một số kịch bản khác thì tiêu cực: "Anh quá chậm chạp!", "Anh chẳng làm cái gì ra hồn cả!", "Tại sao con không làm được như chị con?". Dù tốt hay xấu, những kịch bản này ngăn cản bạn gắn kết với chính con người của bạn, với điều bạn quan tâm.

Và thử xem xét những hình ảnh mà giới truyền thống đưa ra – chủ nghĩa hoài nghi, sự ngờ vực, bạo lực, sự buông thả, thuyết định mệnh, chủ nghĩa vật chất.

Nếu những hình ảnh này là nguồn gốc của viễn cảnh cá nhân của chúng ta, thì đâu có gì lạ khi có nhiều người cảm thấy xa lạ và lạc lõng với chính con người mình?

Viễn cảnh dẫn đến sự biến đổi và vươn xa

Khi đề cập đến "sức mạnh của viễn cảnh", chúng tôi muốn nói đến một năng lượng sâu xa, bền vững bắt nguồn từ một *cách nhìn* toàn diện, dựa vào các nguyên tắc, các nhu cầu cơ bản, khả năng thiên phú của con người, và vượt

ra khỏi thời gian tuần tự (Chronos) và thậm chí cả thời gian chất lượng (kairos). Nó liên quan đến khái niệm *niên kỷ* (aeon) của thời gian, bắt nguồn từ chữ Hy Lạp *aion*, có nghĩa là một thời kỳ, một đời người, hay hơn nữa. Nó đụng chạm đến điều cốt lõi sâu xa: chúng ta là ai và chúng ta muốn gì. Nó được nhen nhóm bởi nhận thức về khả năng cống hiến độc đáo của chúng ta – để lại di sản cho thế hệ sau. Nó bao gồm việc làm rõ mục đích sống, định ra phương hướng, và cho chúng ta sức mạnh hành động vượt quá nguồn lực chúng ta có.

Chúng tôi gọi nó là "sức mạnh" vì viễn cảnh này có thể thành một động lực thúc đẩy mạnh mẽ, có thể coi nó như DNA của cuộc sống chúng ta. Nó được khắc sâu và kết nối với mọi khía cạnh của cuộc sống đến mức trở thành động lực thúc đẩy mọi quyết định của chúng ta. Nó là ngọn lửa bên trong – sự bùng nổ do sự hiệp lực bên trong, xuất hiện khi sự kết hợp bốn nhu cầu cơ bản đạt đến khối lượng tới hạn. Nó là năng lượng làm cho cuộc sống trở thành một cuộc phiêu lưu thú vị – sự bừng cháy ngọn lửa "có" trong lòng cho chúng ta sức mạnh để nói "không" – một cách bình thản và tin tưởng – với mọi thứ kém quan trọng trong cuộc sống của chúng ta.

Sức mạnh này giúp chúng ta vượt qua nỗi sợ, sự hoài nghi, nản chí và các trở ngại khác ngăn cản chúng ta hoàn thành và cống hiến. Hãy xem xét những tấm gương, như Gandhi, một người xuất thân từ hoàn cảnh sống đầy sự tự ti, thiếu thốn, ganh tị, lo sợ và bất an. Ông thậm chí không muốn sống gần mọi người mà chỉ muốn sống một mình.

Ông không muốn làm công việc của một luật sư cho đến khi dần dần bắt đầu tìm thấy niềm vui khi tìm ra giải pháp cùng thắng cho các bên chống đối nhau.

Nhưng khi bắt đầu nhìn thấy sự bất công đối với người dân Ấn Độ, thì một viễn cảnh được hình thành trong trái tim và khối óc của ông. Từ viễn cảnh đó đã nảy sinh ý tưởng thành lập một cộng đồng thí điểm – ashram – nơi mọi người có thể thực hành các giá trị bình đẳng. Gandhi đã nhận ra cách giúp người dân Ấn Độ thoát khỏi số phận thấp hèn của họ so với những kẻ cai trị là thực dân Anh, đồng thời phát triển ý thức về phẩm giá của họ.

Khi tập trung vào viễn cảnh của mình, thì về cơ bản, những nhược điểm trong tính cách của Gandhi biến mất. Viễn cảnh sống và mục đích sống dẫn đến sự trưởng thành và phát triển nhân cách. Ông muốn thương yêu, phục vụ nhân dân, sống cùng với nhân dân. Nguyện vọng lớn nhất của Gandhi là giành lại độc lập cho tổ quốc ông. Cuối cùng, ông buộc nước Anh phải khuất phục và trả lại tự do cho hơn 300 triệu người dân Ấn Độ.

Lúc cuối đời, Gandhi đưa ra chiêm nghiệm: "Tôi chỉ là một người dân bình thường với năng lực dưới mức trung bình. Tôi không một chút nghi ngờ rằng bất cứ ai, đàn ông hay phụ nữ, cũng có thể làm được điều tôi đã làm nếu người đó cũng cố gắng như tôi và biết tận dụng niềm tin và hy vọng".

Như vậy, chúng ta có thể thấy, một viễn cảnh cao cả có sức mạnh lớn hơn sức mạnh của tính cách đã hình thành từ

hoàn cảnh sống, và nó có thể chi phối, áp đảo tính cách đó, cho đến khi toàn bộ tính cách được sắp xếp lại nhằm thực hiện viễn cảnh ấy.

Sức mạnh của một viễn cảnh *được mọi người chia sẻ* cho con người ta sức mạnh để vượt qua các quan hệ tương tác nhỏ nhen, tiêu cực vốn thu hút phần lớn thời gian và sức lực của chúng ta và làm giảm đi chất lượng cuộc sống.

Stephen: Gần đây, tôi có dành hai ngày để làm việc với tập thể giáo viên và quản lý của một trường cao đẳng tại một tỉnh của Canada. Họ đang xử lý những vấn đề đang gây chia rẽ, và họ đang chịu sự chi phối bởi lối tư duy hẹp hòi. Toàn trường đang sống trong không khí ích kỷ, nhỏ nhen và tố cáo lẫn nhau.

Tôi có yêu cầu họ dành thời gian để suy nghĩ về tuyên ngôn sứ mệnh. Họ trở nên cởi mở hơn và cuối cùng đã xác định sứ mệnh của họ là "trở thành trường cao đẳng giáo dục kiểu mẫu" trong tỉnh. Họ muốn trở thành một tổ chức biết quan tâm và tư vấn cho các trường khác về cách làm việc dựa vào nguyên tắc.

Khi họ đi đến quyết định đó, thì sự nhỏ nhen, ích kỷ biến mất. Giờ đây, họ được thúc đẩy bởi những điều quan trọng hơn, hướng tới mục đích cao cả hơn, làm cho mọi thứ nhỏ nhen khác trở nên vô nghĩa.

Đây đúng là điều xảy ra khi người ta thực sự có ý thức về việc để lại một di sản, ý thức về điều quan trọng, về sự cống hiến. Hình như những điều này đã chạm vào phần sâu nhất trong khối óc và con tim của con người. Nó đem đến điều tốt nhất cho họ và chi phối mọi điều còn lại. Cái nhỏ

nhen trở nên vô nghĩa khi người ta say mê một mục đích cao hơn bản ngã.

Sức mạnh của loại viễn cảnh mà chúng ta đang nói đến có tác động đến sự biến đổi và vươn xa – có lẽ là tác động lớn nhất mà một yếu tố có thể gây ra đối với cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của con người.

Xây dựng và sống cùng một bản tuyên ngôn sứ mệnh mạnh mẽ

Cách khai thác tốt nhất sức mạnh của viễn cảnh là xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân và gắn kết cuộc sống của bạn với nó.

Có thể bạn đã biết khái niệm về tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Ý tưởng này không có gì mới. Con người ở các nền văn hóa khác nhau đã từng viết ra các tuyên ngôn của niềm tin, của những đức tin cá nhân và các tuyên ngôn khác trong suốt quá trình lịch sử. Có thể bạn cũng đã từng viết tuyên ngôn của mình như một phần của chương trình phát triển cá nhân.

Qua tiếp xúc với nhiều tuyên ngôn sứ mệnh trên thế giới, chúng tôi thấy mỗi tuyên ngôn có sức mạnh khác nhau. Nhiều người khi viết tuyên ngôn sứ mệnh lần đầu thường viết để làm hài lòng hay gây ấn tượng với người khác. Họ không đi sâu hay cố gắng liên kết sâu sắc với nội tâm của mình. Các tuyên ngôn sứ mệnh của họ trở thành một mớ hỗn tạp vô vị, một bản liệt kê các "hành động" được cất vào ngăn kéo để thỉnh thoảng lấy ra nhằm lên dây cót tinh thần.

Ở mức độ các tổ chức, điều này xảy ra khi các tuyên ngôn sứ mệnh xuất phát từ cấp lãnh đạo "ngồi trên đỉnh Olympus" và được bộ phận PR đánh bóng lên. Các tuyên ngôn loại này được treo trên tường, nhưng không nằm trong con tim và khối óc của những người có liên quan.

Điều chúng ta đề cập ở đây không đơn thuần chỉ là viết ra tuyên ngôn của niềm tin, mà là sự truy cập và tạo ra sự gắn kết với sức mạnh nội tâm, xuất phát từ nhận thức sâu sắc về mục đích và ý nghĩa cuộc sống. Chúng ta đang nói đến việc tạo ra một viễn cảnh có sức mạnh dựa vào các nguyên tắc "chính Bắc", nhằm bảo đảm khả năng thực hiện viễn cảnh đó. Chúng ta đang nói đến một cảm giác lý thú và mạo hiểm nảy sinh từ việc gắn kết với mục đích sống riêng biệt của bạn và niềm mãn nguyện sâu sắc khi đạt được mục đích đó.

Rèn luyện óc tưởng tượng sáng tạo

Nếu bạn chưa từng viết một bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân nào – hay dù đã từng viết nhưng giờ đây bạn muốn có một cách nhìn khác – chúng tôi mời bạn dành ra vài phút để rèn luyện khả năng thiên phú về óc tưởng tượng sáng tạo của bản thân. Bạn hãy tưởng tượng ra sinh nhật 80 tuổi của mình hay kỷ niệm lần thứ 50 ngày cưới của vợ chồng bạn. Hãy tưởng tượng một buổi lễ long trọng có bạn bè, người thân, đồng nghiệp từ khắp nơi đến chúc mừng. Hãy tưởng tượng càng cụ thể, càng chi tiết càng tốt – địa điểm, khách khứa, trang trí...

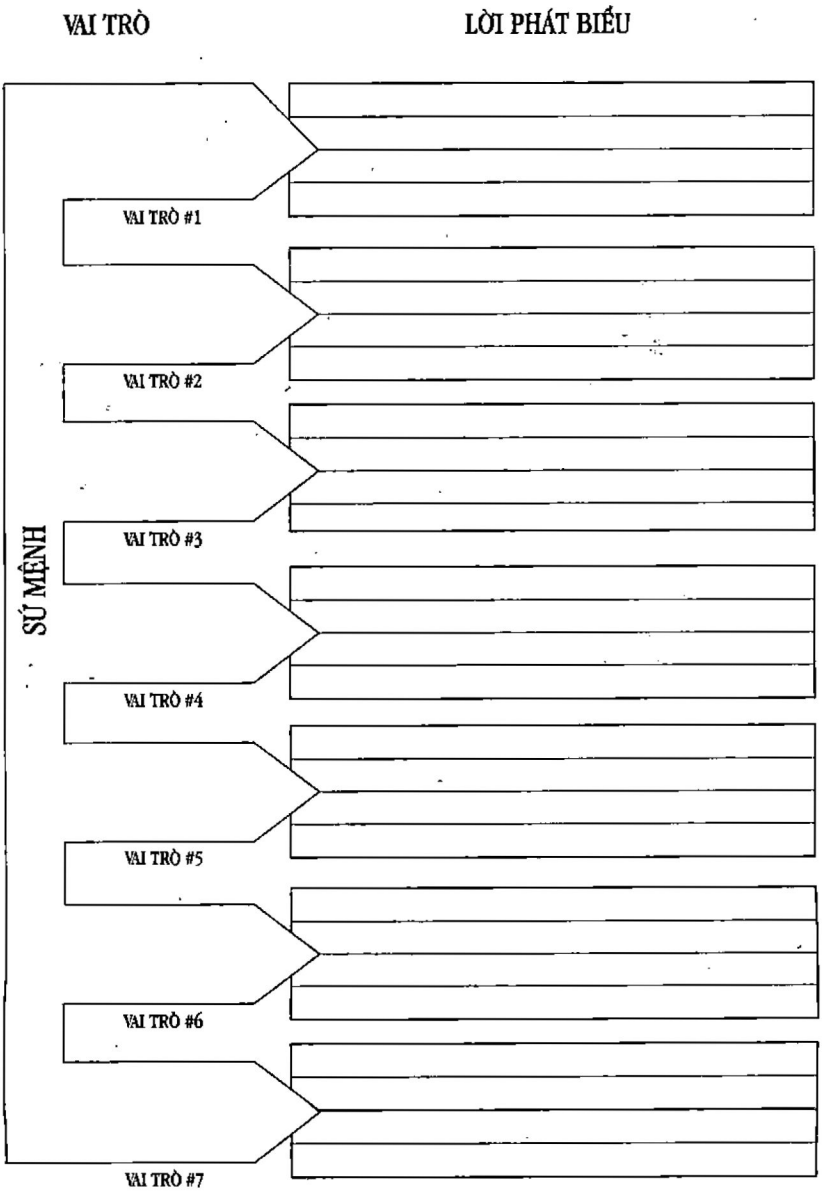
Hãy nhìn những người có mặt bằng con mắt tâm hồn của bạn, khi họ đứng đó, lần lượt từng người đến chúc mừng bạn. Giả sử rằng họ đại diện cho những người liên quan đến các vai trò mà hiện nay bạn đang đảm nhiệm trong cuộc sống – có thể đó là vai trò làm cha mẹ, thầy giáo, bạn bè, nhà quản lý... Giả sử rằng bạn đã hoàn thành tốt nhất các vai trò này bằng tất cả khả năng của bạn.

Những người này sẽ nói gì? Tính cách nào của bạn sẽ được người khác ghi nhớ ? Người ta sẽ nhắc đến những đóng góp nào của bạn? Bạn hãy nhìn những người đứng quanh đó. Bạn đã tạo ra sự khác biệt quan trọng nào đối với cuộc sống của họ?

Khi bạn suy ngẫm, hãy cố viết ra các vai trò của bạn, và bên cạnh từng vai trò đó, là những lời phát biểu mà bạn muốn nghe người khác nói nhân dịp này.

Bạn cảm thấy thế nào khi nhìn vào viễn cảnh mà cuộc đời của bạn sẽ đem lại? Bạn có muốn biến viễn cảnh đó thành hiện thực? Vậy thì bạn hãy bảo đảm rằng nó được xây dựng dựa vào các nguyên tắc và gắn với những đòi hỏi nội tâm của bạn, hãy biến nó thành từng lời nói hàng ngày, dùng nó làm cơ sở để tổ chức công việc trong Phần tư thứ II hàng tuần, ghi nhớ nó, hình dung việc hoàn thành nó, tạc sâu nó vào con tim và khối óc để bất cứ lúc nào trong cuộc sống bạn cũng tiếp xúc với nó.

Bài luyện tập nhanh này sẽ đem đến cho bạn sự hiểu biết về sức mạnh tiềm tàng của một viễn cảnh. Để thực sự có được một tuyên ngôn sứ mệnh mạnh mẽ, bạn cần có


VAI TRÒ
LỜI PHÁT BIỂU
SỨ MỆNH
VAI TRÒ #1
VAI TRÒ #2
VAI TRÒ #3
VAI TRÒ #4
VAI TRÒ #5
VAI TRÒ #6
VAI TRÒ #7

thời gian và sự đầu tư nghiêm túc. Và dĩ nhiên, chúng ta cần đi vào cuộc sống nội tâm sâu kín và gắn kết với nó.

Đi vào cuộc sống nội tâm sâu kín

Theo một nghĩa nào đó, chúng ta ai cũng có ba cuộc sống. Chúng ta có một cuộc sống công cộng, nơi chúng ta giao tiếp với những người khác tại nơi làm việc, trong cộng đồng, tại các sự kiện xã hội. Chúng ta có cuộc sống riêng, nơi chúng ta sống tách khỏi cuộc sống công cộng. Chúng ta có thể sống một mình hay sống với bạn bè, gia đình.

Nhưng cuộc sống có ý nghĩa nhất là cuộc sống trong nội tâm sâu kín của chúng ta. Đây là nơi chúng ta gắn kết với những khả năng thiên phú của con người về sự tự nhận thức, lương tâm, ý chí độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo. Không có những khả năng thiên phú này, không thể nào tạo ra được một viễn cảnh mạnh mẽ mang lại một cuộc sống có chất lượng.

Sự tự nhận thức

Trong cuộc sống nội tâm của mình, chúng ta có thể sử dụng khả năng thiên phú về tự nhận thức để khảo sát các nhu cầu và năng lực của bản thân và liên kết chúng với một mức độ rất cơ bản. Chúng ta có thể kiểm tra mô thức của mình, nhìn vào các gốc rễ và các kết quả trong cuộc sống của chúng ta, khảo sát các động cơ của mình. Một trong những ứng dụng có sức mạnh của sự tự nhận thức là nhận thức về lương tâm và cách hoạt động của nó bên trong con người chúng ta.

Lương tâm

Lương tâm làm cho chúng ta có khả năng tiếp xúc được với cả cái riêng và cái chung.

Chỉ khi dựa vào lương tâm, chúng ta mới có thể khám phá ra mục đích riêng và khả năng cống hiến của chúng ta. Bạn hãy nghĩ về những con người đại diện cho từng vai trò trong bài tập tưởng tượng về kỷ niệm ngày sinh hay ngày cưới mà bạn vừa trải nghiệm, và về cơ hội độc đáo mà bạn có để ảnh hưởng đến cuộc sống của họ. Không ai khác có vai trò làm cha hay làm mẹ như bạn có đối với con cái của mình. Không ai khác có vai trò làm chồng hay vợ như bạn có đối với người bạn đời của mình. Không ai khác có vai trò làm thầy thuốc như bạn có đối với bệnh nhân của mình, vai trò thầy giáo đối với học sinh của mình, hay vai trò người chị, người bạn, người tình nguyện viên cộng đồng mà bạn có đối với những người mà bạn có thể tác động đến cuộc sống của họ. Đối với sự đóng góp mà chỉ có bạn mới làm được, không ai khác có thể làm thay. Viktor Frankl nói chúng ta không tự tạo ra sứ mệnh của mình; chúng ta chỉ phát hiện ra nó. Nó nằm sẵn trong ta chờ được thực hiện.

> "Ai cũng có công việc riêng hay sứ mệnh riêng trong cuộc sống; ai cũng phải thực hiện sứ mệnh cụ thể đó. Ở đó ta không thể thay thế, cuộc đời của ta cũng không thể được lặp lại. Do đó, nhiệm vụ của mỗi người là rất riêng biệt giống như cơ hội riêng biệt mà ta có để thực hiện nó."

Nhà cải cách xã hội và nhà văn thế kỷ 19, William Ellery Channing đã nói:

"Mỗi con người có một công việc để làm, những nghĩa vụ để thực hiện, một ảnh hưởng để tác động - những thứ chỉ riêng ta có và không có lương tâm nào trừ lương tâm của chính ta có thể mách bảo."

Chỉ khi chúng ta kết nối với lương tâm của mình trong cuộc sống nội tâm sâu kín, chúng ta mới có thể tạo ra ngọn lửa bên trong. Như nhà thám hiểm, nhà văn và nhà làm phim Sir Laurens van der Post từng nói:

"Chúng ta cần đi vào nội tâm, nhìn vào bản thân mình; nhìn vào tâm hồn chúng ta; hãy nhìn và lắng nghe nó. Nếu bạn không lắng nghe điều bạn đang mơ ước, nói cách khác, không trả lời tiếng gõ cửa trong đêm tối, bạn sẽ không thể nào kịp thời thoát ra khỏi nơi chúng ta bị giam giữ, để trở lại nơi đang diễn ra những hành động vĩ đại."

Roger: Vài năm trước, tôi gặp Tom tại một cuộc hội thảo của sinh viên đại học. Khi được yêu cầu tự giới thiệu về mình và nói vài điều về mục tiêu của bản thân, Tom nói rằng cậu đang học ngành xây dựng. Sau đó trong cuộc hội thảo, tôi yêu cầu Tom chia sẻ với người khác điều cậu sẽ làm nếu có một tháng rảnh rỗi và một nguồn kinh phí không giới hạn.

Mặt Tom hớn hở hẳn lên. "Điều đó quá dễ!", cậu trả lời rất nhiệt tình. "Tôi sẽ mua một chiếc cưa bàn, một tấm ván, và nhiều dụng cụ khác. Tôi sẽ đặt chúng vào trong ga-ra nhà tôi, tập hợp tất cả đám trẻ trong khu nhà lại và chúng tôi sẽ làm ra các thứ - những cái bàn, mô hình nhà, đồ gỗ... thật là tuyệt!".

Khi nhìn vào đôi mắt đang bừng sáng đó, tôi không khỏi nhớ lại nỗi ác cảm mà Tom để lộ khi nói về môn học chuyên ngành của mình vài phút trước đó.

"Em thực sự muốn dạy học phải không?", tôi hỏi.

"Em thích nó", cậu ấy trả lời đơn giản.

"Em thích chơi với các dụng cụ đồ nghề?"

"Ô, anh đoán đúng đấy!"

"Em thích lớp học chuyên ngành xây dựng đến mức nào?"

"Ô, Em không biết nữa. Nghề này kiếm được nhiều tiến đấy..."

Giọng nói của cậu ta chùng xuống.

"Tom à," tôi nói, "có bao giờ em nghĩ họ trả tiền cho những người dạy trẻ em dùng đồ nghề để làm các thứ như em đã kể?"

Thật là điều thú vị khi quan sát nét mặt Tom lúc ấy. Rõ ràng quyết định chọn học ngành xây dựng không phải là kết quả của sự gặp nhau từ nội tâm giữa tài năng và một ý thức muốn cống hiến. Nhưng khi chạm vào sự kết hợp đó, dù là ngắn ngủi – khi Tom đột ngột nhận ra khả năng thực hiện được mơ ước riêng của mình – cậu trở nên rất hăng hái.

Trong khi Tom có thể trở thành một kỹ sư xây dựng bình thường, điều dễ nhận ra là cậu ấy có thể trở thành một giáo viên dạy nghề mộc hiếm có, và tình yêu của Tom đối với nghề mộc và đám trẻ sẽ là nguồn sức mạnh để cậu tạo ra sự khác biệt.

Lương tâm không chỉ đưa chúng ta tiếp xúc với cái riêng của mình; nó còn giúp chúng ta tiếp xúc với các

nguyên tắc "chính Bắc" phổ quát tạo ra chất lượng cuộc sống. Chúng ta có thể dùng lương tâm để liên kết các giá trị và chiến lược với các nguyên tắc, bảo đảm cho cả mục đích lẫn phương tiện của tuyên ngôn sứ mệnh (tức sự cống hiến và các phương pháp được sử dụng để cống hiến) của chúng ta đều dựa vào nguyên tắc.

Trí tưởng tượng sáng tạo

Mỗi khi dựa vào lương tâm, chúng ta có thể dùng khả năng thiên phú về trí tưởng tượng sáng tạo để nhìn xa và đem lại ý nghĩa cho viễn cảnh bằng cách viết ra một tuyên ngôn sứ mệnh mạnh mẽ. Đây là bản thiết kế trước khi xây dựng; là sự kiến tạo bằng trí tuệ trước khi kiến tạo vật chất.

Sau khi viết bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng ta có thể dùng trí tưởng tượng sáng tạo của mình để hình dung ra bản thân mình sống với nó – ban ngày tại nơi làm việc, buổi tối khi trở về nhà, khi chúng ta đã mệt mỏi, khi những kỳ vọng của chúng ta không được thỏa mãn, khi chúng ta thất vọng. Chúng ta có thể dùng trí tuệ của mình để đương đầu và giải quyết một cách sáng tạo những thách thức khó khăn nhất cho sự chính trực của chúng ta. Chúng ta có thể sống nhờ trí tưởng tượng của mình thay vì ký ức.

Ý chí độc lập

Sống theo tuyên ngôn sứ mệnh của mình có nghĩa là chúng ta bơi ngược dòng, chống lại hoàn cảnh, các thói quen cố hữu hay các khuôn mẫu đã được dạy dỗ. Muốn thế, chúng ta cần dùng đến khả năng thiên phú về ý chí độc lập. Chúng ta cần chủ động hành động thay vì bị động đối phó.

Sức mạnh của viễn cảnh cho chúng ta sự hiểu biết mới về ý chí độc lập. Không có sức mạnh của viễn cảnh, "kỷ luật" chỉ là sự hà khắc và gò bó – sự kiềm chế bản thân, cắn răng chịu đựng, đấu tranh cật lực trong cuộc sống. Nhưng sức mạnh của viễn cảnh sẽ giải phóng sức mạnh liên kết giữa "kỷ luật" với "môn đệ" (disciple), từ gốc của "kỷ luật" (discipline). Chúng ta trở thành *môn đệ* của những mệnh lệnh nội tâm, tự nguyện đặt những điều không quan trọng phải phục tùng tiếng nói "có" đang bừng cháy bên trong. Thay vì tập trung vào "kiểm soát", chúng ta tập trung vào "giải phóng".

Chìa khóa của động lực chính là động cơ. Đó chính là cái *vì sao*. Chính tiếng nói "có" đang bừng cháy bên trong làm chúng ta dễ dàng hơn để nói không với những điều kém quan trọng.

Những đặc điểm của tuyên ngôn sứ mệnh

Có cơ hội được đọc hàng trăm bản tuyên ngôn sứ mệnh trên khắp thế giới, chúng tôi coi đó là sự trải nghiệm quý giá để nhìn sâu hơn vào cuộc sống nội tâm của nhiều người. Khi đọc từng bản tuyên ngôn, chúng tôi cảm thấy như đang được đứng trên một mảnh đất thiêng liêng.

Những tuyên ngôn này rất đa dạng. Từ tuyên ngôn chỉ gồm vài từ cho đến tuyên ngôn dài nhiều trang giấy. Một số lại được diễn đạt bằng âm nhạc, thơ ca và nghệ thuật. Nhưng cái chung là mỗi viễn cảnh cá nhân đều độc đáo.

Một trong các minh chứng lớn nhất cho chân lý "chính Bắc" là trong hầu hết các tuyên ngôn này đều chứa những

quy luật cơ bản của cuộc sống. Các nguyên tắc cơ bản, sự công nhận bốn nhu cầu cơ bản và các năng lực – sống, yêu thương, học tập, để lại di sản – đều có tính chất phổ quát, bất kể sự khác biệt về văn hóa, tôn giáo, quốc gia, dân tộc. Bất kể là ai hay ở đâu, khi đi sâu vào cuộc sống nội tâm, con người đều cảm nhận được nguyên tắc "chính Bắc".

Những tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh nhất thường có những đặc điểm chung được liệt kê dưới đây. Bạn có thể tham khảo danh sách này khi viết tuyên ngôn sứ mệnh của mình, hay để xem xét lại bản tuyên ngôn đã viết.

Một tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh:

1. Đại diện cho điều sâu sắc nhất và tốt đẹp nhất bên trong con người bạn. Nó xuất phát từ sự liên kết vững chắc với cuộc sống nội tâm của bạn.
2. Là sự hoàn thiện của những phẩm chất độc đáo của bạn. Đó là sự biểu hiện năng lực cống hiến độc đáo của bạn.
3. Có tính ưu việt. Nó dựa vào các nguyên tắc của sự cống hiến và mục đích cao hơn bản ngã.
4. Đề cập đến và liên kết tất cả bốn nhu cầu cơ bản và năng lực của con người. Nó bao gồm sự thỏa mãn về các mặt vật chất, xã hội, trí tuệ và tinh thần.
5. Dựa trên các nguyên tắc tạo ra các kết quả của cuộc sống có chất lượng. Cả mục đích và phương tiện đều dựa vào các nguyên tắc "chính Bắc".
6. Đề cập đến cả viễn cảnh và các giá trị dựa trên nguyên tắc. Chỉ có giá trị mà không có viễn cảnh thì không đủ

- bạn muốn trở thành người tốt, nhưng không phải tốt chung chung mà tốt cho một điều gì. Mặt khác có viễn cảnh mà thiếu các giá trị sẽ tạo ra một Hitler. Một tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh sẽ nói về cả tính cách lẫn năng lực; bạn muốn trở thành con người như thế nào và bạn muốn làm gì trong cuộc đời.

7. Đề cập đến tất cả các vai trò quan trọng trong cuộc sống của bạn. Nó đại diện cho sự cân bằng suốt đời giữa cuộc sống riêng, gia đình, công việc, cộng đồng – bất kể vai trò nào bạn cảm thấy là "của mình" thì đều được bạn thực hiện.

8. Được viết ra để thôi thúc bạn – chứ không phải để gây ấn tượng cho một ai khác. Nó "giao tiếp" với bạn và thôi thúc bạn với một mức độ cao nhất.

Một tuyên ngôn sứ mệnh có những đặc điểm nói trên sẽ có nền tảng toàn diện, sâu sắc và dựa trên nguyên tắc để làm cho nó có sức mạnh.

Từ tuyên ngôn sứ mệnh đến thời khắc ra quyết định

Dù đã viết ra một tuyên ngôn mạnh mẽ, điều quan trọng cần nhận rõ là bạn không thể đưa sứ mệnh vào các thời khắc cuộc sống nếu không có sự rèn luyện hàng tuần – suy ngẫm về nó, ghi nhớ nó, khắc sâu nó vào con tim và khối óc, xem xét lại nó và dùng nó làm cơ sở cho việc tổ chức Phần tư thứ II. Bạn sẽ thấy bổ ích nếu có đợt đi nghỉ ngơi – có thể một năm một lần – để đánh giá và cập nhật lại nó.

Thật không may, nhiều người sống với mô thức hiệu suất công việc theo thế hệ quản trị thời gian thứ ba thường xóa bỏ việc "viết tuyên ngôn sứ mệnh" khỏi bản danh sách công việc cần làm. Như nhận xét của một người phụ nữ sau:

Khi viết bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình, tôi có cảm giác thực sự hài lòng. Nhưng sau đó tôi đem lưu nó vào hồ sơ và coi đó như việc "đã được thực hiện".

Công việc của tôi diễn ra trôi chảy nhiều tháng – thành công trong kinh doanh, đạt được các mục tiêu, tiến lên phía trước. Tôi ngày càng tập trung nhiều vào cái mình "muốn có" – chiếc xe mới, ngôi nhà mới.

Tôi viết ra các mục tiêu – "Chúng tôi muốn xây dựng ngôi nhà này". Vậy chúng tôi cần làm gì? Cần tiết kiệm khoản tiền này, cần chứng minh cho khoản vay kia – tất cả những việc đại loại như vậy. Tôi nghĩ rằng mình đã làm đúng.

Thế rồi vào một buổi tối, tôi thấy mình ngồi đơn độc trong ngôi nhà mới đẹp để suy nghĩ: "Tại sao mình không thấy hạnh phúc nhỉ?". Tôi đã nghĩ rằng khi đạt thỏa thuận về khoản vay, khi đã ký các giấy tờ, thì ngay lập tức tôi có được cái mà tôi ước ao. Nhưng tôi chỉ cảm thấy đơn độc. Tôi nghĩ "Ở đây hình như thiếu điều gì đó". Tôi không cảm thấy có hạnh phúc từ những thứ tôi đang có.

Khi tiếp tục suy nghĩ, tôi trông thấy tập hồ sơ. Thế là tôi mở nó ra và đọc bản tuyên ngôn sứ mệnh mình đã viết ngày trước. Tôi chưa lần nào đọc lại bản tuyên ngôn đó từ khi xây dựng ngôi nhà.

Khi đọc lại, tôi nhận ra trong đó không có điều nào nói về vật chất cả. Tất cả mọi thứ đều nói về cái tôi "muốn trở thành" – tôi muốn là một con người tốt... tôi muốn là một tấm gương... tôi muốn là một người mẹ tốt.

Tôi thấy mình khóc. Tôi ngồi trong một ngôi nhà mới xây đẹp đẽ và tắt đèn để suy nghĩ. Tôi đã nghĩ rằng tôi sẽ hạnh phúc khi tôi có những thứ này, rằng ngay khi có ngôi nhà mới, hay chiếc xe mới hay bất cứ thứ gì khác tôi muốn, thì tôi sẽ hạnh phúc. Nhưng giờ đây, tôi nhìn vào tất cả những thứ tôi đã có và thấy mình không phải là con người mà mình muốn trở thành.

Tuyên ngôn sứ mệnh không phải là một việc "cần làm" và được gạch khỏi danh sách sau khi thực hiện. Để có sức mạnh, nó phải trở thành một tư liệu sống, một bộ phận trong cuộc sống của chúng ta. Một người khác đã chia sẻ kinh nghiệm sau:

Một thời gian ngắn sau khi tôi viết bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, vợ chồng tôi đã tuyệt giao với vợ chồng một người bạn rất thân. Chúng tôi chẳng hiểu vì sao lại như thế. Chúng tôi chỉ biết là điều này trước sau cũng xảy ra và rồi đột ngột, đã có giọt nước làm tràn ly, và chúng tôi không còn là bạn bè với nhau nữa.

Vợ chồng tôi sống trong nỗi buồn suốt hai tháng trời. Chúng tôi cũng có dịp gặp gỡ với những người bạn chung khác, nhưng chúng tôi không nói chuyện với nhau. Hàng đêm vợ chồng tôi lại đưa chuyện này ra bàn. Không một ngày nào tôi không nghĩ về người bạn này và tìm cách để hàn gắn lại tình bạn.

Một buổi tối khi tôi đang lái xe về nhà thì thình lình có một ý nghĩ này ra trong đầu – Cách xử lý tình huống của tôi từ đầu đến cuối việc này có phù hợp với sứ mệnh của cá nhân tôi trong tư cách một người bạn? Một phần của tuyên ngôn sứ mệnh của tôi nói về việc học tập các bài học trong cuộc sống để thông qua đó có sự hiểu biết, trưởng thành và truyền đạt lại cho những người khác – không chỉ những người trong gia đình của tôi, mà còn bạn bè và bất kỳ ai khác có cùng vấn đề và hoàn cảnh.

Đột nhiên tôi nhận ra cách xử sự của mình không nhất quán với sứ mệnh của tôi, và trong khoảnh khắc đó – điều này có vẻ hơi lạ – tôi cảm thấy như được giải tỏa khỏi mọi lỗi lầm và buồn phiền. Tôi hiểu mình cần thực sự hiểu rõ toàn bộ trải nghiệm này và rút ra bài học từ đó – điều bất ổn gì đã xảy ra, nó đã xảy ra như thế nào – và sau đó là làm hòa với bạn. Đến lúc đó, tôi đã có thể đảm nhận sứ mệnh của mình và gắn nó với vấn đề mình đang gặp phải.

Tôi đến gặp người bạn và nói với anh ấy rằng tôi thực sự xin lỗi về mọi chuyện đã xảy ra và việc xích mích này đã làm cho vợ chồng tôi rất buồn. Thái độ của tôi rất chí tình và cởi mở. Tôi thực sự muốn biết bạn tôi nghĩ thế nào và điều gì đã xảy ra.

Lúc ấy, người bạn tôi dịu xuống và sẵn lòng nói ra những điều anh cho là nguyên nhân của vấn đề và nhận rằng có thể vợ chồng anh ấy đã sai. Chúng tôi đã có thể giao tiếp với nhau thực lòng và giải quyết vấn đề tồn tại. Sau đó, chúng tôi cùng gặp với hai người vợ của chúng tôi và cả hai cũng có thái độ tương tự.

Đó là một kinh nghiệm tuyệt vời. Tôi còn thầm cám ơn nỗi buồn tôi từng trải qua vì việc này. Nó giúp tôi nhận ra sức mạnh và sự thiết thực của tuyên ngôn sứ mệnh. Nó có sức sống, nó là một tư liệu sống.

Từ kinh nghiệm này, tôi có thể nhận ra những kinh nghiệm khác trong các vai trò và trách nhiệm khác của mình. Theo cách ấy, toàn bộ ý tưởng về quản trị thời gian theo Phần tư thứ II và ưu tiên cho điều quan trọng nhất đã đi vào cuộc sống của tôi. Tôi đã có thể đặt nó vào bất cứ tình huống nào và quyết định cách phản ứng tốt nhất của mình trong từng trường hợp.

Hầu hết những người cảm thấy sức mạnh được nhân lên nhờ tuyên ngôn sứ mệnh của mình cho rằng có những lúc họ thấy tuyên ngôn sứ mệnh của họ đang "sống" thật. Họ làm chủ nó. Nó thuộc về họ. Khi đó, có sự liên kết sống động giữa sứ mệnh và từng khoảnh khắc cuộc sống của họ.

Một di sản viễn cảnh

Tạo lập và sống theo tuyên ngôn sứ mệnh có ảnh hưởng lớn đến cách sử dụng thời gian. Khi chúng ta nói về quản trị thời gian, điều nực cười là có người quan tâm đến tốc độ hơn là phương hướng của hành động, đến việc tiết kiệm thời gian vài phút trong khi có thể lãng phí hàng năm. Viễn cảnh là động lực cơ bản thúc đẩy mọi thứ khác tiến lên trong cuộc sống. Nó làm chúng ta đam mê với nhận thức về sự cống hiến độc đáo của mình. Nó cho chúng ta sức mạnh để ưu tiên cho điều quan trọng nhất, coi trọng cái la bàn hơn chiếc đồng hồ, coi trọng con người hơn lịch trình

làm việc hay sự vật. Tạo lập tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân và gắn kết với nó là một trong những sự đầu tư quan trọng nhất vào Phần tư thứ II của chúng ta.

Trong khi chúng ta sống, yêu thương và học tập những ý nghĩa lớn hơn trong cuộc sống, chúng ta nhận ra rằng di sản lớn nhất mà chúng ta để lại cho thế hệ sau chính là viễn cảnh. Điều mà con cháu chúng ta và những người khác nhìn về bản thân họ và tương lai của họ có ảnh hưởng sâu sắc đến chất lượng cuộc sống của tất cả chúng ta.

CÁC MỤC TIÊU NHẰM TẬN DỤNG SỨC MẠNH CỦA VIỄN CẢNH

- Đặt ra thời gian Phần tư thứ II hàng tuần để khai thác cuộc sống nội tâm phong phú, để nuôi dưỡng một nơi yên bình trong con người bạn, nơi bạn có thể kết nối với cái la bàn nội tâm của mình.
- Đặt kế hoạch nghỉ ngơi cho bản thân để tìm hiểu phần hướng dẫn về tuyên ngôn sứ mệnh và viết bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân của mình.
- Dành thời gian để đánh giá và rà soát lại bản tuyên ngôn sứ mệnh hiện có.
- Ghi nhớ nội dung tuyên ngôn sứ mệnh của mình.
- Đặt mục tiêu "mài sắc lưỡi cưa" hàng ngày để hình dung bản thân mình sống với tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân.
- Rà soát tuyên ngôn sứ mệnh của bạn hàng tuần trước khi bắt đầu tổ chức công việc.
- Giữ lại sổ ghi chép hàng ngày về những trải nghiệm, những lựa chọn và quyết định của bạn dưới ảnh hưởng của tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân.
- Đọc các bản tuyên ngôn sứ mệnh của người khác đã viết trong lịch sử. Xem xét tác động của những tuyên ngôn này đến cuộc sống của họ và xã hội.
- Giúp đỡ con cái và những người mà cuộc sống của họ có liên quan đến bạn. Hãy nuôi dưỡng viễn cảnh ở người khác.

CHƯƠNG 6

GIỮ CÂN BẰNG CÁC VAI TRÒ

Sự thông thái có được từ sự cân bằng.

Có lẽ điều khó khăn nhất và thường được bày tỏ nhất mà chúng ta nghe thấy trong lĩnh vực "quản trị thời gian" là xuất phát từ sự mất cân bằng.

Nhiều người cảm thấy đau buồn và thất vọng khi họ bỏ qua những lĩnh vực quan trọng của cuộc đời mình. Họ nhận ra họ đã bỏ ra nhiều thời gian và sức lực vào một lĩnh vực trong cuộc sống – như là làm ăn, thi đấu thể thao hay phục vụ cộng đồng – mà lĩnh vực này lại có hại cho các hoạt động thiết yếu khác như là sức khỏe, gia đình, bạn bè. Những người khác có ý thức hơn về các vai trò của mình, nhưng họ trăn trở giữa các vai trò đó. Các vai trò của họ hình như luôn xung đột lẫn nhau và không ngừng cạnh tranh nhau để giành được thời gian hữu hạn và sự chú ý.

Chúng tôi thường nghe thấy những lời phàn nàn như sau:

Tôi muốn quan tâm đến gia đình và thành công trong sự nghiệp. Nhưng công ty của tôi cho rằng tôi không thực sự muốn tiến bộ nếu tôi không đến sở làm sớm hơn, về muộn hơn và làm việc cả ngày nghỉ.

Mà như vậy thì đến lúc trở về nhà tôi đã cảm thấy kiệt sức. Tôi còn nhiều việc phải làm, nhưng tôi không còn sức lực hay thời gian dành cho gia đình. Gia đình tôi cần tôi. Nào là sửa chữa vòi nước cho vợ, đọc truyện cho con, giúp con cái làm bài tập, tâm sự với vợ con. Tôi cũng cần đến người thân. Còn gì là chất lượng cuộc sống nếu không còn thời gian chia sẻ với những người bạn yêu thương nhất?

Và đó là chưa nói đến các vai trò khác của tôi. Tôi muốn là một người láng giềng tốt. Tôi muốn là người có ích trong cộng đồng. Tôi cũng muốn có thời gian cho bản thân để rèn luyện cơ thể, đọc sách – thời gian để thỉnh thoảng suy nghĩ.

Tôi đang bị lôi kéo theo quá nhiều hướng – và tất cả đều quan trọng! Làm sao tôi có thể làm được tất cả?

Xung đột thường được nhắc đến nhiều nhất là xung đột giữa công việc và các vai trò gia đình. Nỗi đau thường được nói đến nhiều nhất là về các mối quan hệ và thiếu sự phát triển cá nhân. Người ta thường nói: "Tôi không thể chạy đủ nhanh để có thể đến được tất cả mọi nơi cần đến trong cuộc sống hàng ngày. Một số điều quan trọng trong cuộc sống của tôi không được thực hiện. Tôi càng chạy nhanh bao nhiêu, tôi càng dễ mất thăng bằng bấy nhiêu".

Nếu bạn đã từng xem bộ phim *The Karate Kid* (*Võ sĩ nhí Karate*), bạn có thể nhớ cảnh trên bãi biển khi sư phụ già Miyagi thúc giục môn đệ trẻ tuổi của mình, Daniel, lướt trên sóng: "Hãy giữ cân bằng!", "Hãy giữ cân bằng!".

Hết lần này đến lần khác, cậu bé vật lộn với cơn sóng dữ và bị quật ngã nằm sóng soài trên bãi biển. Cuối cùng cậu ta quay sang nhìn thấy sư phụ từ xa đang đứng thăng bằng trên một cây gỗ. Từ vị trí đó, Miyagi thực hiện nhiều động tác phức tạp của kỹ thuật giữ thăng bằng, biểu diễn động tác thăng bằng hoàn hảo khi ông nhẹ nhàng đổi chân này sang chân kia trên không.

Chúng ta có thể nghe thấy tiếng nói từ sâu trong nội tâm vang lên: "Hãy giữ cân bằng! Hãy giữ cân bằng!". Nhưng trong phần lớn thời gian, nhiều người chúng ta cũng có cảm giác như Daniel, cảm thấy mình bị sóng đánh ngã từ mọi phương.

Cân bằng là gì?

Rõ ràng, cân bằng là một nguyên tắc "chính Bắc". Chúng ta nhìn thấy biểu hiện của nó ở khắp mọi nơi – sự cân bằng trong thiên nhiên, sự cân bằng trong thương mại, sự cân bằng lực lượng, những bữa ăn cân bằng các chất.

Nhưng làm cách nào để giữ cân bằng trong cuộc sống của chúng ta?

Nhiều người trong chúng ta nhìn nhận mỗi vai trò mình đảm nhiệm trong cuộc sống như những "bộ phận" tách biệt. Chúng ta coi vai trò của mình tại nơi làm việc hoàn toàn tách rời vai trò của mình ở nhà, và cả hai vai trò này

chẳng có liên quan gì đến các vai trò khác như phát triển cá nhân hay phục vụ cộng đồng. Do vậy, chúng ta suy nghĩ dưới góc độ "hoặc/hay là" – chúng ta chỉ tập trung vào vai trò này hoặc vai trò kia mà thôi.

Tư duy phân đoạn này thâm nhập vào tính cách của chúng ta. Con người chúng ta ở nơi làm việc khác với con người chúng ta khi ở nhà. Điều chúng ta làm trong cuộc sống riêng tách biệt với điều chúng ta làm trong cuộc sống công cộng.

Trong cuốn sách "Trí tuệ không qua trường học" (The Unschooled Mind), Howard Gardner cho thấy tác động của tư duy phân đoạn hóa. Nhiều người có bằng cấp học thuật cao làm tốt công việc của mình chừng nào họ làm việc theo những điều họ được đào tạo. Nhưng nếu tiến hành cuộc sát hạch theo cách thay đổi hoàn cảnh hay tình huống thì họ không những làm kém mà còn thi trượt! Họ không thể làm được. Họ không biết suy nghĩ vượt qua các ranh giới.

Trong thực tế, những vai trò của chúng ta trong cuộc sống là các bộ phận của một tổng thể có liên quan chặt chẽ với nhau, một hệ sinh thái sống động trong đó mỗi bộ phận tác động vào bộ phận kia. Như Gandhi đã nhận xét: "Không ai có thể làm điều tốt trong một phần của cuộc sống trong khi đang rắp tâm làm điều xấu ở một phần khác. Cuộc sống là một tổng thể không thể chia cắt".

Mô thức tổng thể này có xuất xứ từ trí tuệ phương Đông, nơi sự cân bằng được coi là điều thiết yếu của cuộc sống và sức khỏe.

Tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò

Rebecca: Tôi nhớ khi Roger còn học cao học và tôi ở nhà chăm sóc con nhỏ. Vào buổi tối khi chúng tôi nói chuyện về những việc anh ấy làm trong lớp học, điều trở nên ngày càng rõ với chúng tôi là các nguyên tắc đúng trong kinh doanh cũng có thể áp dụng cho sự lãnh đạo và quản lý tại nhà. Điều lý thú khi phát hiện ra rằng các nguyên tắc về trao quyền nhằm nâng cao trách nhiệm và năng lực cho nhân viên cũng có thể áp dụng để nâng cao sức mạnh cho hai đứa con 3 - 4 tuổi để chúng tự dọn sạch sẽ căn phòng.

Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng nhiều nguyên tắc tạo ra các mối quan hệ mạnh mẽ và tích cực trong gia đình cũng có thể đem áp dụng với những kết quả khả quan trong môi trường kinh doanh. Chúng tôi nhận ra niềm tin là cơ sở cho sự hiệp lực có hiệu quả trong công ty; tính chính trực là điều thiết yếu đối với ảnh hưởng lâu dài của công ty.

Khi chúng ta tập trung vào các nguyên tắc, các vai trò khác nhau của chúng ta không còn là những bộ phận được chia nhỏ và tách biệt khỏi cuộc sống của chúng ta.

Sự hiệp lực giữa các vai trò giúp tiết kiệm đáng kể thời gian và sức lực khi giải quyết vấn đề. Một nguyên tắc, như nguyên tắc chủ động – chịu trách nhiệm cá nhân cho cuộc đời của mình – có sức mạnh trong việc xử lý vấn đề trong hôn nhân cũng như vấn đề của một đứa con vị thành niên bướng bỉnh, hay với một khách hàng nóng tính, hay với ông sếp khó tính, hay với một báo cáo khó chịu. Sự lắng nghe thấu hiểu – trước tiên là lắng nghe – sẽ tạo ra niềm tin và

sức mạnh như nhau trong tập thể làm việc cũng như trong các mối quan hệ bạn bè, gia đình và các tổ chức cộng đồng.

Sự hiệp lực này cho chúng ta sức mạnh để nhìn vào các vai trò của mình với tinh thần của MacGyver. Chúng ta có thể suy nghĩ dưới góc độ thỏa mãn mục tiêu phát triển cá nhân để luyện tập và mục tiêu làm cha mẹ để củng cố mối quan hệ với đứa con gái vị thành niên bằng cách dẫn con gái đi xem thi đấu quần vợt. Nếu cần kiểm tra nhà xưởng và huấn luyện một nhân viên mới, chúng ta có thể coi việc cùng đi kiểm tra nhà xưởng như một cách để huấn luyện nhân viên mới đó.

Hiểu rõ sự hiệp lực này sẽ giúp chúng ta vượt qua được những phân vân khi cần lựa chọn giữa các vai trò. Một phụ nữ chọn cách sống ưu tiên cho việc sinh con và nuôi dạy con cái sẽ vượt qua được cảm giác ray rứt khi "bỏ rơi" sự nghiệp. Người phụ nữ ấy có thể trở nên mạnh mẽ bởi viễn cảnh về vai trò làm mẹ của mình cũng là sự đóng góp có ý nghĩa cho xã hội. Cô cũng sẽ phát triển tính cách và năng lực để làm tốt các vai trò khác của mình.

Nghiên cứu gần đây cho thấy rằng cái gọi là "các thuộc tính phụ nữ" (được luyện tập để làm cha mẹ) là những năng lực quan trọng cần có cho việc quản lý có hiệu quả. Nhưng vì sao gần đây chúng ta mới có nhận thức này?

Trong thế kỷ thứ năm trước công nguyên, Xenophon ghi lại rằng Nicomachides, một người lính chuyên nghiệp rất tức giận khi một người đàn ông khác – không có gì hơn anh ta ngoài khả năng cai quản việc nhà – đã được chọn làm tướng thay vì chọn anh ta. Đáp lại, Socrates đã bảo:

"Đừng có khinh thường những người đàn ông giỏi cai quản việc nhà; vì sự khác nhau giữa việc nhà và việc công chỉ là ở quy mô mà thôi".

Ba mô thức nuôi dưỡng sự cân bằng

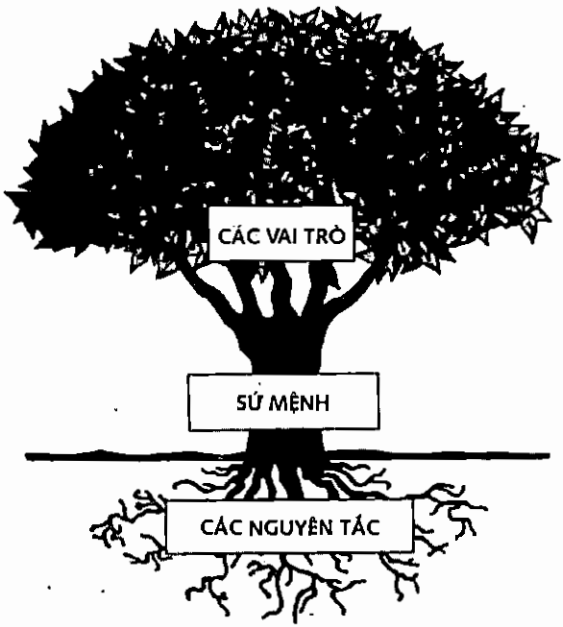
Khi tiếp cận lần đầu với quy trình tổ chức Phần tư thứ II, hầu hết chúng ta thường nhìn vào đó như cách tốt nhất để tổ chức thông tin và công việc. Nhưng đằng sau lợi ích từ cách nhìn mới này, chúng ta sẽ có lợi ích lớn hơn nếu hiểu sâu hơn về các vai trò sẽ cho chúng ta sức mạnh tạo ra sự hiệp lực và cân bằng trong cuộc sống. Chúng tôi xin nêu lên ba mô thức căn bản tạo ra hiểu biết sâu sắc đó.

1. Các vai trò "tự nhiên" xuất phát từ sứ mệnh của chúng ta

Chúng ta tìm thấy vai trò của mình từ đâu? Nếu chúng ta không cố gắng để tìm nó trong cuộc sống nội tâm sâu sắc của mình, thì nó có thể là sự kết hợp giữa cảm nghĩ về bản thân với tấm gương phản chiếu xã hội.

Nhưng nếu chúng ta cố gắng, các vai trò của chúng ta sẽ giống như cành nhánh của một cái cây đang sống. Chúng mọc tự nhiên từ một thân cây chung – sứ mệnh của chúng ta, sự thỏa mãn riêng các nhu cầu và năng lực của chúng ta – và những cái rễ chung – các nguyên tắc đem đến cho chúng ta sinh khí và cuộc sống. Các vai trò của chúng ta trở thành các kênh qua đó chúng ta sống, yêu thương, học tập và để lại một di sản.

Sự liên kết sâu sắc với viễn cảnh cho chúng ta niềm đam mê và sức mạnh để thực hiện các vai trò. Ví dụ, khi cha mẹ bắt đầu nhận ra vai trò có sức mạnh đặc biệt trong việc



làm cha mẹ của mình – cơ hội độc nhất để họ nâng cao sự trưởng thành và phát triển của một cuộc sống mới và sức mạnh mà cuộc sống mới đó tác động đến thế hệ tương lai – họ sẽ trở nên mạnh mẽ và được giải phóng để thay đổi các hoàn cảnh xấu, những thói hư, những điểm yếu của các thế hệ trước. Thay vì truyền lại những điểm yếu này, họ thay đổi chúng. Họ trở thành những người chuyển đổi thay vì những người chuyển tiếp. Một ý thức về di sản sẽ cho họ sức mạnh để họ biến đổi chính mình theo hướng tốt đẹp.

Mỗi vai trò đều rất quan trọng. Thành công ở một vai trò không thể biện minh cho thất bại ở các vai trò khác. Thành công trong kinh doanh không thể biện minh cho thất bại trong hôn nhân; thành công trong cộng đồng

không thể biện minh cho thất bại trong vai trò làm cha mẹ. Thành công hay thất bại trong bất cứ vai trò nào đều có ảnh hưởng đến chất lượng của các vai trò khác và đến cuộc sống nói chung.

Thiếu nhận thức về "bức tranh lớn" của các vai trò, chúng ta sẽ dễ dàng bị một số vai trò cuốn hút và bỏ qua các vai trò khác. Đó là lý do vì sao chúng ta cần dành thời gian trong quy trình tổ chức Phần tư thứ II hàng tuần để viết ra các vai trò của mình.

Như tâm sự dưới đây của một nhà quản lý luôn bận rộn:

Trong 17 năm qua trên cương vị một giám đốc doanh nghiệp, tôi đã mời rất nhiều người đi ăn trưa. Nhưng khi tôi viết ra các vai trò của mình, trong đó có vai trò "người chồng", tôi chợt nhận ra rằng tôi chưa từng dẫn vợ mình đi ăn trưa lần nào cả. Trong khi đó quan hệ vợ chồng là mối quan hệ quan trọng nhất trong đời tôi.

Do đó, nhờ có tổ chức công việc hàng tuần, tôi bắt đầu thực hiện điều này, và qua đó chúng tôi gần gũi nhau nhiều hơn. Sự trao đổi giữa chúng tôi tăng lên, khiến tôi tìm ra những cách khác để làm người chồng tốt hơn. Khi tôi rà soát lại vai trò của người chồng hàng tuần, tôi tin rằng tôi đã làm tốt hơn nhiều vai trò khác của mình.

Viết ra các vai trò của mình hàng tuần sẽ giúp chúng ta luôn chú ý đến các vai trò đó và đến mọi khía cạnh quan trọng trong cuộc sống của chúng ta. Nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa là chúng ta phải đặt ra một mục tiêu

cho mọi vai trò trong mọi tuần. Cũng không có nghĩa là các vai trò của chúng ta phải giống như nhau mỗi tuần, hay chúng ta phải đề cập đến tất cả các vai trò mỗi tuần. Sự cân bằng trong thiên nhiên dạy cho chúng ta nguyên tắc của thời gian và các mùa. Bạn cần hiểu rằng trong cuộc sống của chúng ta, có khi sự mất thăng bằng chính là sự cân bằng, có khi sự tập trung ngắn hạn sẽ có ích cho toàn bộ sứ mệnh của chúng ta.

Ví dụ, với một người mẹ vừa sinh con, chắc chắn người mẹ đó sẽ cần rất nhiều thời gian để yêu thương, nuôi nấng và chăm sóc đứa bé. Trong thời gian đó, cuộc sống của người phụ nữ này có vẻ như bị mất thăng bằng. Nhưng nếu nhìn cuộc sống từ góc độ tổng thể – nhận thức rằng sự cân bằng là sống, yêu thương, học tập và để lại một di sản trong suốt cuộc đời – chúng ta sẽ thấy ý nghĩa cần thiết của sự mất thăng bằng tạm thời ấy. Những lúc khác, sự mất thăng bằng tạm thời lại có ý nghĩa tạo ra sự cân bằng lâu dài, đó có thể bao gồm việc tham gia vào một dự án xã hội có ý nghĩa, chăm sóc bố mẹ già, hay bắt đầu một việc kinh doanh mới. Có những khoảng thời gian mà sự đầu tư tập trung có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại, giữa sự tầm thường và xuất sắc. Và sự đầu tư, hay không đầu tư, có hệ quả to lớn đối với những người có liên quan – vợ chồng, con cái, các nhân viên, đồng nghiệp, cộng đồng nói chung. Trong những lúc chủ động mất thăng bằng như vậy, chúng ta có thể cảm thấy yên tâm khi tập trung vào chỉ một hoặc hai vai trò khi tổ chức công việc tuần. Một số người cảm thấy điều này giúp họ tập trung vào việc lớn hơn;

một số người khác vẫn cảm nhận một bối cảnh chung trong đó có các vai trò khác của họ mặc dù họ không đặt các mục tiêu cho từng vai trò đó.

Yếu tố quan trọng trong mọi lựa chọn liên quan đến sự cân bằng trong cuộc sống của chúng ta là sự gắn kết sâu sắc với tiếng nói lương tâm trong nội tâm chúng ta. Do chúng ta sống trong môi trường tràn ngập những con người *đang hành động*, họ nhiều hơn là những con người *đang sống*, nên chúng ta dễ bị mất thăng bằng đến mức nó không còn phản ánh sứ mệnh hay các nguyên tắc. Thay vì được thúc đẩy bởi sứ mệnh, chúng ta bị thúc đẩy bởi sự cấp bách.

Chỉ khi chúng ta giữ mối liên hệ mở với cuộc sống nội tâm của mình, chúng ta mới có đủ sự sáng suốt để lựa chọn tốt nhất. Như Tiến sĩ tâm lý học Barbara Killinger đã nhận xét:

> Sự thông thái có được từ... sự cân bằng. Những người tham công tiếc việc là những người thông minh, thú vị, thường nhanh trí và đáng yêu, nhưng họ thiếu sự thông thái trong nội tâm. Những khủng hoảng trong cuộc sống của họ xuất phát từ điều này.

Chúng tôi biết nhiều người có sự nghiệp tuyệt vời, nhưng họ chấp nhận rời xa sự nghiệp đó trong một thời gian để tập trung cho đứa con trai hoặc con gái của họ đang bị nghiện ma túy. Có người có mức thu nhập cao đến 6 - 7 con số nhưng đã xin nghỉ hưu sớm để huấn luyện cho một đội bóng đá gần nhà. Có người đã quyết định không hỗ trợ gì cho gia đình và bạn bè để tập trung phần lớn thời gian và sức lực cho một sự nghiệp mà họ nghĩ rằng có ích cho nhân loại. Và những người này cảm thấy rất hài lòng về sự lựa chọn của

họ! Họ là những người bị thúc đẩy bởi sứ mệnh cao cả. Họ gắn bó chặt chẽ với cuộc sống nội tâm của mình.

Một người phụ nữ có sự gắn kết với nội tâm của mình đã chia sẻ kinh nghiệm sau:

Tôi tham gia vào một ủy ban của khu dân cư được thành lập nhằm giúp đỡ những cô gái vị thành niên mang thai. Đây là một tổ chức rất tuyệt vời, rất đáng trân trọng. Tôi phụ trách bộ phận quan hệ công chúng trong một thời gian.

Chúng tôi đã có thời kỳ gián đoạn trong hai tháng khi tôi cố gắng giải quyết công việc ở công ty mới của tôi. Tôi cũng dành một số thời gian quan trọng với gia đình. Mọi người đinh ninh rằng tôi sẽ lại tham gia vào ủy ban lần nữa. Nhưng tôi nói:"Không, tôi sẽ không tham gia vào ủy ban trong năm nay. Tôi không muốn làm cho các bạn kỳ vọng vào tôi để rồi sau đó tôi không thực hiện được". Đây là một quyết định khó khăn.

Tôi phát hiện ra bí quyết là cần phải tự tin hơn vào bản thân và tin rằng mình có thể thoát ra khỏi các hoàn cảnh – và mọi việc sẽ ổn. Nhận ra điều đó là sự giải phóng. Tôi đã học cách nói không để tôn trọng tiếng nói "có" lớn hơn trong cuộc đời tôi.

Tôi đã thoát khỏi chuyện đó và trở lại một số thói quen cũ trong một thời gian. Lại bước vào những sự hối hả. Lại có hàng đống công việc không thể đợi được. Nhưng với sự hiểu biết và yên tâm từ bên trong, tôi có thể nhanh chóng điều chỉnh và cân bằng trở lại.

Khi tiếng nói nội tâm dẫn chúng ta đến những lúc mất thăng bằng tạm thời, ta có thể bàn bạc với những người mà

cuộc sống của họ chịu ảnh hưởng bởi sự tập trung này để cùng nhau tìm ra một sự cân bằng tương thuộc.

Rebecca: Khi chúng tôi cân nhắc viết cuốn sách này, tôi cảm thấy không yên tâm về sự mất thăng bằng mà tôi nghĩ nó sẽ tạo ra trong cuộc sống của mình. Mặc dù tôi đã từng tham gia nhiều hoạt động phục vụ cộng đồng và nhiều dự án viết sách khác, nhưng gia đình vẫn là niềm đam mê lớn của tôi và là nơi tôi cống hiến suốt 25 năm qua. Những lựa chọn của tôi trong nhiều năm qua là để luôn có mặt bên chồng và các con – đó là sứ mệnh của tôi. Nhưng tôi cũng cảm thấy có sự đam mê đối với cuốn sách này. Nó gắn bó với các giá trị khác và vai trò khác, cũng là những phần rất quan trọng đối với cuộc đời tôi.

Tôi suy nghĩ về điều tôi không thể làm cho gia đình nếu tôi quyết định viết sách. Tôi có ba đứa con ở nhà cần sự giúp đỡ của tôi về học nhạc và làm bài tập, chở chúng đi học, lo các bữa ăn, và chuyện trò với chúng. Tôi có mong muốn củng cố mối quan hệ trong cộng đồng và các gia đình hàng xóm. Ý muốn làm tất cả những việc này làm tôi buồn bã vì tôi hiểu rằng mình sẽ không thể làm được như thế trong một thời gian, hay chí ít là không làm được tương xứng với tầm quan trọng của vai trò người mẹ.

Trong thời gian chúng tôi cùng viết sách, Roger đã giúp tôi nhiều hơn trong việc chăm sóc con cái ở nhà, và ông bà của chúng đã giúp đỡ tận tình việc học nhạc của các cháu và chở chúng đi học. Nhưng sự khai thông thực sự xảy ra khi chúng tôi tạo ra sự hiệp lực giữa dự án viết sách này với nhu cầu của những đứa con tôi về việc để lại di sản. Một phần

của sứ mệnh gia đình tôi là "sử dụng một cách khôn ngoan thời gian, năng lực, trí tuệ và các nguồn lực của chúng tôi để giúp đỡ người khác". Khi chúng tôi bàn bạc với các con và kéo chúng tham gia vào mục đích của cuốn sách, chúng tôi tạo ra một viễn cảnh chung khơi dậy được sức mạnh trong sứ mệnh đó. Các con tôi trở nên hào hứng và sẵn sàng hỗ trợ mọi việc có thể. Nhiều đứa trẻ của các gia đình hàng xóm cũng tham gia vào dự án này. Nhiều người khác hỗ trợ theo những cách khác nhau. Vào một ngày thứ bảy, vài đứa trẻ và cha mẹ của chúng xuất hiện để giúp đỡ chúng tôi trong một số công việc ngoài trời mà vợ chồng tôi không thể thực hiện do đã dành thời gian cho việc viết sách.

Chúng tôi cần phải hy sinh, nhưng những đứa trẻ sẵn lòng cùng làm việc và giúp nhiều cách khác nhau cho dự án thành công. Thay vì việc viết sách tách chúng tôi xa gia đình, ngược lại nó làm chúng tôi gần gũi hơn. Đó là một việc chúng tôi cùng làm với nhau, và qua đó tất cả chúng tôi đều trưởng thành.

2. Mỗi vai trò là một bổn phận quản gia

Người quản gia là người "được yêu cầu thực hiện trách nhiệm trông coi của cải được giao phó". Theo ý nghĩa đó, chúng ta là những quản gia đối với thời gian của chúng ta, tài năng của chúng ta, các nguồn lực của chúng ta. Chúng ta có các bổn phận quản gia tại nơi làm việc, trong cộng đồng và tại nhà.

Bổn phận quản gia liên quan đến nhận thức có trách nhiệm đối với ai đó, hay cái gì đó cao hơn bản ngã. Những vấn đề như môi trường, khoản nợ quốc gia, hay căn bệnh

AIDS đòi hỏi mỗi chúng ta, trong từng vai trò của mình, đều cần có bổn phận của một quản gia. "Quyền sở hữu" ám chỉ "Tôi có quyền làm bất cứ cái gì tôi muốn mà không gây hậu quả cho người khác". Nhưng ý tưởng cho rằng chúng ta có thể tàn phá hay lạm dụng các tài nguyên mà không bị trừng phạt là một ảo tưởng. Chúng ta đang tạo ra các hậu quả có ảnh hưởng xấu đến chất lượng cuộc sống của nhiều thế hệ tương lai.

Không có cách gì chúng ta có thể trốn tránh được trách nhiệm. Chính chúng ta tạo ra sự khác biệt – cách này hay cách khác. Chúng ta chịu trách nhiệm về tác động đến cuộc sống của chúng ta. Dù làm bất cứ điều gì với bất cứ phương tiện nào trong tay – tiền bạc, của cải, tài năng, thậm chí thời gian – chúng ta đều để lại di sản cho những ai sống sau chúng ta. Và bất kể hoàn cảnh thế nào, chúng ta có thể thực hiện những khả năng thiên phú đặc biệt của con người và lựa chọn vai người quản gia nào chúng ta muốn. Chúng ta không nhất thiết phải truyền lại sự lạm dụng, nợ nần, các tài nguyên thiên nhiên bị tàn phá, sự ích kỷ, hay ảo tưởng cho các thế hệ sau. Chúng ta có thể truyền lại một môi trường lành mạnh, những của cải được bảo quản tốt, một ý thức trách nhiệm, một di sản các giá trị lấy nguyên tắc làm cơ sở, và một viễn cảnh về cống hiến. Làm như vậy, chúng ta sẽ cải thiện chất lượng cuộc sống cho cả hiện tại và tương lai.

3. Mỗi vai trò đều có tất cả Bốn khía cạnh

Mỗi vai trò trong cuộc sống chúng ta đều có một khía cạnh vật chất (đòi hỏi hay tạo ra nguồn lực), một khía cạnh

tinh thần (gắn với sứ mệnh và các nguyên tắc), một khía cạnh xã hội (liên quan đến các mối quan hệ với những người khác) và một khía cạnh trí tuệ (đòi hỏi việc học tập).

Chúng ta hãy xem xét các khía cạnh xã hội và trí tuệ chi tiết hơn. Mỗi vai trò đều có mối quan hệ với các thành viên trong gia đình, các đồng nghiệp tại nơi làm việc, họ hàng, bạn bè. Ngay cả công việc của nhân viên vệ sinh một mình quét dọn tòa nhà vào ban đêm cũng có mối quan hệ với những người anh ta làm việc cho họ và những người thụ hưởng kết quả lao động của anh ta.

Nhìn thấy khía cạnh xã hội quan trọng này giúp chúng ta đặt con người lên trên lịch làm việc. Những nhà quản lý coi vai trò của họ dưới góc độ *các nhiệm vụ* dễ bị khó chịu bởi "những gián đoạn" do các nhân viên gây ra; còn người coi vai trò quản lý của họ dưới góc độ *con người* cảm thấy dễ chịu trước các cơ hội đáp ứng các nhu cầu, để tạo điều kiện, giúp đỡ nhân viên. Những người nội trợ coi vai trò của mình dưới góc độ công việc dọn giường, làm vệ sinh, nấu nướng sẽ cảm thấy khó khăn khi cư xử với đứa trẻ không chịu làm bài tập. Còn những người coi vai trò của mình dưới góc độ là một thành viên trong gia đình mà họ yêu thương và phục vụ sẽ cảm thấy niềm vui khi có thời gian dạy bảo một đứa trẻ.

Thay vì định hướng công việc gây cản trở cho mối quan hệ, sự nhận thức khía cạnh xã hội của từng vai trò giúp chúng ta phát triển định hướng con người, theo đó sẽ tạo ra mối quan hệ phong phú, dễ chịu với những người chúng ta cùng sống và làm việc.

Mỗi vai trò còn có khía cạnh trí tuệ trong việc học tập, trưởng thành, nâng cao hiểu biết và năng lực. Tính hiệu quả của từng vai trò là sự cân bằng giữa phát triển và hành động, giữa sản xuất (P - production) và tăng năng lực sản xuất (PC – production capability). Chúng tôi nhận thấy điều này ở các nhà quản lý - những người đến dự lớp chuyên đề để học những điều giúp họ làm việc hiệu quả hơn trong vai trò kinh doanh của mình. Chúng tôi thấy điều này ở các giáo viên - những người dành thời gian nghỉ hè của mình để học bổ túc nhằm nâng cao năng lực sư phạm của mình. Chúng tôi thấy điều này ở các bậc cha mẹ - những người đọc sách hay tham gia các lớp để nâng cao năng lực làm cha mẹ.

Nhìn vào cuộc sống của chúng ta một cách tổng thể, sự cân bằng P/PC liên quan đến việc đổi mới tất cả bốn khía cạnh một cách thường xuyên. Đó là dành thời gian để rèn luyện sức khỏe, để đọc sách, để gắn kết với cuộc sống nội tâm sao cho chúng ta có thể nâng cao tính cách, năng lực, sức mạnh và trí tuệ để thực hiện các vai trò của mình.

Tổ chức Phần tư thứ II nuôi dưỡng sự cân bằng

Sự cân bằng tự nhiên là sự cân bằng động lực được thể hiện bằng ba cách quan trọng trong cuộc sống của chúng ta.

- Sự cân bằng trước tiên là sự cân bằng bên trong giữa các khía cạnh vật chất, xã hội, tình cảm và tinh thần của chúng ta. Không thể có sự cân bằng trong cuộc sống nếu không có sự cân bằng trong cuộc sống nội tâm –

không có sự hiệp lực được tạo ra khi sống, yêu thương, học tập và để lại di sản kết hợp với nhau.

- Sự cân bằng thứ hai là trong các vai trò của chúng ta. Đây là sự cân bằng hiệp lực, đôi khi có mất thăng bằng tạm thời, khi mà các bộ phận phối hợp với nhau để tạo ra một tổng thể lớn hơn.
- Sự cân bằng P/PC là sự cân bằng giữa phát triển và hành động, nó cho chúng ta sức mạnh để làm việc hiệu quả hơn bằng cách tăng cường năng lực làm việc.

Quy trình Phần tư thứ II cũng góp phần lớn cho việc nuôi dưỡng sự phong phú và cân bằng trong cuộc sống chúng ta.

Khi rà soát sứ mệnh của mình hàng tuần, chúng ta sẽ có được sự kết nối với niềm đam mê và tầm nhìn. Chúng ta tập trung vào sự cân bằng nội tâm cơ bản về các mặt vật chất, xã hội, trí tuệ và tinh thần, theo đó đem lại ý nghĩa cho sự cân bằng bên ngoài cho cuộc sống của chúng ta.

Khi rà soát các vai trò của mình, chúng ta coi nó như các con đường qua đó chúng ta thực hiện sứ mệnh của mình. Chúng ta nhìn thấy các khía cạnh xã hội, trí tuệ và tinh thần cũng như khía cạnh vật chất của chúng. Chúng ta tìm cách để tạo ra sự hiệp lực giữa chúng và với các nhu cầu và năng lực của người khác.

Vai trò đầu tiên trên phiếu công việc hàng tuần, "mài sắc lưỡi cưa", là vai trò duy nhất có tên gọi được in sẵn. Tất cả vai trò còn lại để trống. Đó là vì "mài sắc lưỡi cưa" là vai trò PC cá nhân của chúng ta. Nó nhắc nhở chúng ta đừng

quá bận rộn mà quên mài sắc lưỡi cưa. Thông qua vai trò này, chúng ta đổi mới từng mặt của bốn khía cạnh hàng ngày, sẽ nâng cao tính cách và năng lực của mình, nâng cao sức mạnh và trí tuệ để làm tốt các vai trò khác của mình.

Chúng ta có thể nuôi dưỡng thêm nữa sự cân bằng của các vai trò trong quy trình Phần tư thứ II nhờ việc tổ chức và làm rõ các kỳ vọng xung quanh các vai trò.

Tổ chức thông tin theo từng vai trò

Lưu giữ các ghi chép theo từng vai trò cụ thể – thay vì ghi theo thứ tự thời gian hay thứ tự chữ cái – làm cho việc truy tìm nhanh và dễ dàng hơn do mối liên hệ của chúng.

Trong tập hồ sơ cá nhân, bạn có thể tạo ra từng mục cho từng vai trò. Đến khi ghi chép, bạn có thể lưu lại chúng dưới một vai trò thích hợp. Nếu bạn nhận được giấy báo giá cho việc sơn quét lại nhà, hãy ghi chúng lại dưới mục vai trò quản lý nhà của bạn. Nếu bạn nảy ra ý tưởng về sản phẩm mới, ghi lại nó dưới mục vai trò phát triển sản phẩm. Nếu bạn nhận được thông tin về cuộc vận động từ thiện, hãy ghi nó dưới mục vai trò lãnh đạo cộng đồng. Nếu bạn có thông tin về sinh nhật của vợ hay chồng bạn, số giày của các con bạn, hay lịch tiêm chủng cho chó nuôi, hãy ghi nó dưới mục vai trò trong gia đình của bạn.

Một số người thậm chí cảm thấy tiện lợi khi ghi số điện thoại và địa chỉ dưới từng vai trò. Chẳng hạn, họ giữ số điện thoại của các bạn đồng nghiệp dưới mục vai trò công việc, số điện thoại của các dịch vụ như giặt thảm hay lau cửa kính dưới mục vai trò quản lý nhà.

Tổ chức thông tin theo các vai trò là việc làm nhất quán với quy trình trí tuệ của bạn. Việc thường xuyên cố gắng theo sát các hệ thống lưu giữ phức tạp mà ai đó làm ra thường làm hỏng mục đích, trừ khi bạn tình cờ có cùng não trạng với những người làm ra các hệ thống đó.

Tổ chức thông tin theo vai trò còn củng cố cho việc tập trung vào Phần tư thứ II – suy nghĩ nhiều hơn cho điều quan trọng nhưng không nhất thiết là khẩn cấp.

Làm rõ các kỳ vọng xung quanh các vai trò

Nhiều người thấy có ích khi xác định chi tiết hơn về một vai trò cụ thể so với được nêu trong bản sứ mệnh cá nhân. Việc tạo ra một tuyên ngôn sứ mệnh hay thỏa thuận về bổn phận quản gia cho một vai trò cụ thể sẽ đem đến một định nghĩa như vậy và còn tạo ra kỳ vọng chung cho những người khác tham gia vào việc hoàn thành vai trò cùng với bạn.

Nếu bạn là một người chồng hay một người vợ và một người cha hay mẹ, thì vợ chồng bạn có thể muốn bày tỏ viễn cảnh và các giá trị chung trong việc làm cha mẹ. Về công việc, bạn có thể muốn tạo ra một thỏa thuận rõ ràng với sếp của bạn về vai trò của bạn trong công việc. Chúng ta sẽ xem xét kỹ viễn cảnh chung và các thỏa thuận về bổn phận quản gia trong Chương 12. Những thỏa thuận như vậy có thể được lưu giữ dưới mục vai trò thích hợp trong tập hồ sơ của bạn để sẵn sàng truy cập và thường xuyên xem lại.

Sự cân bằng dẫn đến sự dồi dào

Hiểu rõ "sự cân bằng" và "các vai trò" một cách tổng thể cho chúng ta sức mạnh để vượt qua những hạn chế thông thường do sự áp đặt của thời gian tuần tự. Với tâm lý thời gian tuần tự, chúng ta sẽ coi các vai trò của mình như các bộ phận bị ngăn cách của cuộc sống, chúng cạnh tranh để giành giật thời gian và sức lực có hạn của chúng ta. Mô thức này sẽ tạo ra tâm lý khan hiếm, vì thời gian chỉ có như vậy mà thôi và chúng ta không thể làm tất cả mọi thứ.

Nhưng với các mô thức tổng thể hơn này, chúng ta sẽ nhìn thấy sự gắn kết sâu sắc giữa các vai trò trong cuộc sống và cơ hội tuyệt vời cho sự hiệp lực. Nó tạo ra một tâm lý dồi dào. Thời gian có thể là một nguồn lực hạn chế, nhưng chúng ta không phải như vậy. Khi chúng ta tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò trong cuộc sống của mình, thì chúng ta làm được nhiều việc hơn trong cùng quãng thời gian mà chúng ta có.

NHỮNG CÁCH TẠO RA SỰ CÂN BẰNG GIỮA CÁC VAI TRÒ

- Đánh giá tuyên ngôn sứ mệnh và các vai trò của bạn để tin chắc rằng các vai trò ấy xuất phát từ sứ mệnh của bạn, và sứ mệnh của bạn bao gồm tất cả những vai trò quan trọng trong cuộc sống của bạn.
- Sắp xếp các kế hoạch và các hồ sơ xung quanh các vai trò của bạn.
- Sắp xếp tư liệu hay màn hình vi tính xung quanh các vai trò của bạn.
- Soạn các tuyên ngôn sứ mệnh hay các thỏa thuận về bổn phận quản gia cho từng vai trò của bạn.

CHƯƠNG 7

SỨC MẠNH CỦA CÁC MỤC TIÊU

Có thể bạn muốn làm điều đúng,
và bạn muốn làm điều đó vì những lý do xác đáng.
Nhưng nếu bạn không áp dụng các nguyên tắc đúng đắn,
thì bạn vẫn có thể húc đầu vào tường.

Một trong những nhân tố chung nhất của tất cả sách học làm người và sách quản trị là ý tưởng về sức mạnh của các mục tiêu. Chúng ta được dạy phải đặt các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn; mục tiêu hàng ngày, hàng tháng; mục tiêu của cá nhân, của tổ chức... Những nguyên tắc về các mục tiêu "cụ thể, có thể đo đếm được và có thời gian xác định" đã được đề ra trong các sách học làm người xưa nay.

Đặt ra mục tiêu là một quy trình có sức mạnh. Nó dựa trên cơ sở nguyên tắc chung về sự tập trung, chẳng hạn việc tập trung các tia sáng mặt trời thành một nguồn lực đủ mạnh để phát ra tia lửa. Nó là biểu hiện của trí tưởng tượng

sáng tạo và ý chí độc lập. Nó là một nguyên lý thiết thực về việc "làm từng bước", về biến viễn cảnh thành những việc có thể thực hiện được. Đây là bí quyết chung của các cá nhân và tổ chức thành đạt.

Nhưng bất chấp giá trị rõ rệt đó của chúng, kinh nghiệm và cảm nghĩ của chúng ta về các mục tiêu là lẫn lộn. Một số người dám đặt ra các mục tiêu có tính anh hùng, thể hiện tính kỷ luật rất cao, và dám trả giá cho những thành công lớn. Một số người khác lại không thể giữ được một quyết tâm chỉ vài ngày sau dịp Năm Mới. Một số coi các mục tiêu như là yếu tố chủ yếu định hình số phận cá nhân và quốc gia. Một số người lại coi nó là chủ nghĩa lý tưởng hình thức, viển vông không có sức tồn tại lâu dài trong thế giới "thực". Một số quyết bám giữ vào một mục tiêu nhất định, bất kể điều gì xảy ta. Ngược lại, có một số mục tiêu lại bám chặt vào chúng ta bất kể chúng ta có muốn hay không. Một số tác giả khuyên rằng nếu có suy nghĩ tích cực, chúng ta có thể làm bất cứ điều gì; nhưng có tác giả khác lại khuyên chúng ta không nên tự làm khổ mình nếu thấy không thể làm được.

Hai lĩnh vực gây đau khổ

Trong tất cả kinh nghiệm của chúng tôi về việc đặt mục tiêu, hình như có hai lĩnh vực gây đau khổ chủ yếu: 1) một cú đánh vào lòng chính trực và lòng can đảm của chúng ta khi chúng ta không đạt được các mục tiêu của mình; và 2) những kết quả tai hại thỉnh thoảng phát sinh khi chúng ta đạt được mục tiêu.

Các khoản rút ra khỏi "Tài khoản chính trực cá nhân"

Như chúng tôi đã nói trước đây, mỗi chúng ta đều có cái mà chúng tôi gọi là "Tài khoản chính trực cá nhân" phản ánh mức độ niềm tin chúng ta đặt vào bản thân mình. Khi chúng ta đưa ra và thực hiện lời hứa, như là việc đặt ra và thực hiện các mục tiêu, thì có thể ví như chúng ta đã gửi một khoản vào tài khoản cá nhân. Niềm tin của chúng ta vào sự đáng tin cậy của chính mình tăng lên, chúng ta tin vào khả năng đưa ra và thực hiện lời hứa đối với bản thân và với người khác. Số dư trong tài khoản này cao là một nguồn lực lớn của sức mạnh và sự an toàn.

Nhưng khi chúng ta không đạt được các mục tiêu của mình, thì điều đó giống như chúng ta đã rút một khoản ra khỏi tài khoản, và điều này là một nguồn gốc của sự đau khổ. Theo thời gian, nếu những khoản rút liên tục diễn ra sẽ làm cho chúng ta mất đi niềm tin vào khả năng đưa ra và thực hiện lời hứa của mình, đối với bản thân cũng như với người khác. Từ đó dẫn đến chủ nghĩa nghi ngờ và viện lý, và những thái độ này làm cho chúng ta mất đi sức mạnh trong việc đưa ra và thực hiện những mục tiêu có ý nghĩa. Thế rồi, khi chúng ta cần sức mạnh của tính cách để đương đầu với những thách thức trong cuộc sống, chúng ta lại không tìm ra sức mạnh đó.

Stephen: Có lần tôi làm trợ lý tại một trại huấn luyện sinh tồn và dẫn dắt một nhóm sinh viên đi rừng suốt đêm. Đích đến là một thung lũng mà muốn đến đó, chúng tôi phải vượt qua một con sông bằng cách leo qua dây thừng. Chúng tôi đều mệt lử, kiệt sức và đói khát. Chúng tôi đã nhịn ăn

nhịn uống trong suốt 24 giờ qua. Nhưng chúng tôi biết rằng bên kia dòng sông dữ rộng vài chục thước kia, bữa ăn sáng đang chờ chúng tôi.

Là một lãnh đạo của nhóm, tôi thấy mình có trách nhiệm phải đi tiên phong. Tôi ra đi với một quyết tâm cao và thậm chí còn tỏ ra kiêu căng. Tôi bắt đầu bám vào dây thừng và biểu diễn. Nhưng đến nửa đoạn dây, tôi cảm thấy không còn sức lực. Tôi cố vận dụng mọi kỹ thuật đã học được – từ thuần túy dùng ý chí cho đến dùng trí tưởng tượng hình dung ra cảnh mình đã vượt qua sông và đang thưởng thức bữa ăn – nhưng rồi cũng đến thời điểm tôi run sợ đến mức không dám bỏ tay ra khỏi dây thừng để leo tiếp. Tôi không còn tin tưởng một cánh tay có thể đủ sức giữ cho mình khỏi rơi khi leo tiếp.

Khi ở ngay chính giữa con sông thì tôi rơi khỏi dây thừng. Tôi bị treo lơ lửng trên sợi dây bảo hộ bên trên dòng sông chảy xiết. Mấy cậu sinh viên có vẻ rất khoái chí trước cảnh tượng này! "Niềm kiêu hãnh ra đi trước khi ngã xuống", niềm kiêu hãnh của tôi cũng thế. Sau đó, trừ một vài người còn đủ sức, hầu hết mọi người cũng không leo qua được.

Xây dựng sức mạnh tính cách cũng giống như rèn luyện sức mạnh thể chất. Khi có thử thách đến, nếu bạn không có sẵn sức mạnh đó, thì không có loại son phấn nào có thể ngụy trang cho sự thật là bạn không có sức mạnh đó. Bạn không thể làm giả chúng được. Cần phải có sức mạnh để đặt ra mục tiêu anh hùng, để xử lý các vấn đề nan giải thay vì chạy theo giải pháp "chắp vá", để giữ vững cam kết của bạn trong khi ý kiến chung đang chống lại bạn.

Có rất nhiều lý do vì sao chúng ta không đạt được các mục tiêu của mình. Có thể các mục tiêu chúng ta đặt ra là không hiện thực. Chúng ta tạo ra những kỳ vọng không phản ảnh một chút nào về sự tự nhận thức. Những quyết tâm nhân dịp Năm Mới là những ví dụ điển hình. Đột nhiên chúng ta hy vọng sẽ thay đổi cách chúng ta ăn uống, luyện tập, hay cách đối xử với mọi người chỉ vì cuốn lịch thay đổi từ ngày 31 tháng 12 sang ngày 1 tháng 1. Nó chẳng khác gì kỳ vọng một đứa trẻ học cách bò, ăn bằng cái nĩa, lái xe, tất cả chỉ trong một ngày. Các mục tiêu đó của chúng ta dựa vào ảo tưởng, thiếu sự tự ý thức hay tôn trọng các nguyên tắc của sự phát triển tự nhiên.

Đôi khi chúng ta đã đặt ra các mục tiêu và nỗ lực hoàn thành, nhưng hoàn cảnh thay đổi hoặc chúng ta thay đổi. Một cơ hội mới xuất hiện; có sự thay đổi về tình hình kinh tế; sự xuất hiện của một người khác; chúng ta có cách nhìn khác. Nếu chúng ta cứ bám giữ các mục tiêu của mình, chúng sẽ trở thành ông chủ thay vì là người hầu của chúng ta. Nhưng nếu chúng ta rời bỏ nó, chúng ta thường cảm thấy không yên tâm hay có lỗi vì đã không giữ cam kết của mình. Chúng ta cảm thấy khó duy trì số dư ở mức cao trong Tài khoản Chính trực cá nhân khi chúng ta luôn thay đổi các mục tiêu hay không thực hiện được các mục tiêu của mình.

Bắc thang nhầm bức tường

Trong khi việc không đạt được các mục tiêu luôn gây ra những vấn đề nhức nhối thì việc đạt được mục tiêu đôi khi cũng gây ra vấn đề rắc rối không kém. Có thể đó là khi các

mục tiêu chúng ta đạt được lại có hại cho những điều khác quan trọng hơn trong cuộc sống của chúng ta. Đó là hội chứng "bắc thang nhầm bức tường", có nghĩa là chúng ta bỏ công sức ra leo lên chiếc thang danh vọng để cuối cùng nhận ra rằng ta đã chọn nhầm bức tường cần leo lên.

Một phụ tá của chúng tôi đã chia sẻ câu chuyện sau:

Nhiều năm trước, một người tuyên bố với những người bạn và láng giềng của anh ta rằng mục tiêu trong năm đó của anh ta là kiếm được thu nhập một triệu đô-la. Anh ta là một doanh nhân tin rằng "hãy cho tôi một ý tưởng tốt, tôi sẽ làm ra một triệu đô-la". Anh ta đã nghiên cứu và sáng chế ra một sản phẩm giải trí với kỹ thuật tối tân và sau đó lái xe đi khắp nước Mỹ để rao bán sản phẩm này.

Thỉnh thoảng anh mang theo một trong các đứa con của mình trên xe trong các chuyến đi khoảng một tuần. Vợ anh phàn nàn việc anh ta đã mang con đi theo, cho rằng "Khi chúng về nhà, chúng không còn cầu nguyện và học bài vở nữa. Chúng chỉ chơi suốt cả tuần. Đừng đưa con đi nữa, nếu anh không giúp nó làm những việc chúng phải làm".

Cứ thế đến cuối năm, anh ta tuyên bố rằng đã đạt được mục tiêu của mình: kiếm được một triệu đô-la. Tuy nhiên, sau đó không lâu, vợ chồng anh ta ly hôn. Hai đứa con của họ đi đến chỗ nghiện ma túy. Còn một đứa khác cũng hư hỏng. Về cơ bản, gia đình này coi như tan nát.

Người đàn ông này đã tập trung vào một mục tiêu duy nhất và đặt cược tất cả mọi thứ vào đó. Nhưng anh ta đã không tính đến toàn bộ chi phí. Một triệu đô-la anh ta kiếm được đã không bõ với cái giá anh ta phải trả.

Khi bị cuốn hút vào một mục tiêu duy nhất, chúng ta giống như một con ngựa bị bịt mắt, không còn nhìn thấy cái gì khác. Đôi khi các mục tiêu của chúng ta mang tính chất "đột kích" nhưng để lại xác nằm rải rác phía sau. Đôi khi các mục tiêu của chúng ta có thể xuất phát từ ý định tốt, nhưng khi thực hiện chúng lại gây ra những kết quả không mong muốn. Một học viên từ nước Nga chia sẻ kinh nghiệm sau:

-Gorbachev muốn hạn chế việc uống rượu và không cho phép người dân Nga uống nhiều rượu. Nó cũng giống như chiến dịch cấm rượu ở Mỹ trước đây với kết quả tương tự. Thay vì chuyển sang các hoạt động tích cực hơn như chính phủ mong đợi, người dân chuyển từ uống rượu sang dùng ma túy để thay thế. Chính phủ đạt được mục tiêu giảm đáng kể việc uống rượu, nhưng lại không đem lại điều họ muốn.

Chúng ta thường đặt ra mục tiêu với kỳ vọng rằng khi đạt được mục tiêu đó, nó sẽ tạo ra sự thay đổi tích cực và mang lại một cuộc sống có chất lượng. Nhưng thông thường sự thay đổi lại không tích cực như thế. Khi chúng ta đối mặt với các kết quả, chúng ta trở nên vỡ mộng.

Trong sự tiến thoái lưỡng nan "làm thì vỡ mộng, không làm thì thua thiệt", nhiều người cảm thấy không yên tâm đối với quy trình đặt ra mục tiêu.

Liệu có cách nào để có thể có sức mạnh, mà không gây ra vấn đề? Để xây dựng một Tài khoản Chính trực cá nhân bằng cách đặt ra và thực hiện các mục tiêu có ý nghĩa một cách thường xuyên? Để có thể bỏ qua hay thay đổi hay

thậm chí đạt được một phần mục tiêu mà vẫn duy trì, hoặc thậm chí tăng thêm vào Tài khoản Chính trực cá nhân? Để tin chắc rằng những chiếc thang của chúng ta đã được bắc đúng bức tường?

Chúng tôi khẳng định rằng điều đó là có thể - thậm chí chúng ta còn có thể tăng cường sức mạnh trong việc đặt ra mục tiêu nữa. Chìa khóa là ở việc sử dụng bốn khả năng thiên phú của chúng ta một cách hiệp lực trong việc đặt ra và thực hiện các mục tiêu dựa vào nguyên tắc.

Sử dụng bốn khả năng thiên phú của con người

Nếu làm tốt, thì cách đặt mục tiêu theo truyền thống cũng có sức mạnh vì nó khai thác được sức mạnh của hai khả năng thiên phú đặc biệt của chúng ta: *trí tưởng tượng sáng tạo* và *ý chí độc lập.*

Chúng ta sử dụng trí tưởng tượng sáng tạo để hình dung, để nhận thức các khả năng vượt quá kinh nghiệm trực tiếp của chúng ta. Chúng ta sử dụng ý chí độc lập để đưa ra lựa chọn, để vượt qua hoàn cảnh xuất thân, quá trình nuôi dưỡng, ngoại cảnh. Khi đặt ra mục tiêu, chúng ta tự nhủ: "Tôi có thể hình dung ra một điều khác với điều hiện có, và tôi quyết định tập trung nỗ lực của mình để tạo ra nó". Chúng ta sử dụng trí tưởng tượng của mình để giữ cho mục tiêu luôn nằm trong đầu, và dùng ý chí độc lập để vượt qua khó khăn nhằm đạt được mục tiêu đó.

Sức mạnh của hai khả năng thiên phú này rất lớn lao – nó là sức mạnh của cuộc sống có mục đích, là quy trình cơ

bản của sự thay đổi nhận thức. Nhưng đó mới chỉ là phần nhỏ của sức mạnh chúng ta có.

Điều thường thiếu trong quá trình xác lập mục tiêu là sức mạnh của hai khả năng thiên phú khác:

- **Lương tâm** – sự kết nối sâu sắc các mục tiêu với sứ mệnh, các nhu cầu và các nguyên tắc.
- **Sự tự nhận thức** – sự đánh giá chính xác năng lực của chúng ta và sự cân bằng trong Tài khoản Chính trực cá nhân.

Chúng ta hãy nhìn kỹ hơn vào hai khả năng thiên phú này để xem bằng cách nào chúng có thể đem đến cho chúng ta sức mạnh để đặt ra và đạt được các mục tiêu có ý nghĩa.

Lương tâm tạo ra sự liên kết với sứ mệnh và các nguyên tắc

Lương tâm có sức mạnh vì nó tạo ra sự liên kết giữa sứ mệnh và các nguyên tắc, đồng thời cho chúng ta sự hướng dẫn vào thời khắc lựa chọn. Thời khắc chúng ta đặt mục tiêu – thời khắc chúng ta quyết định một cách có ý thức để tập trung thời gian và sức lực cho một mục đích cụ thể – là thời khắc của sự lựa chọn. Cái gì quyết định sự lựa chọn đó? Có phải đó là tấm gương phản chiếu xã hội, chương trình của người khác, những giá trị tách rời khỏi các nguyên tắc, các nhu cầu và các năng lực cơ bản? Hay đó là ngọn lửa bên trong, dựa vào nguyên tắc, gắn kết với lương tâm, lấy cống hiến làm trọng tâm?

Những mục tiêu được gắn kết với cuộc sống nội tâm của chúng ta có sức mạnh của sự đam mê và nguyên tắc.

Chúng được đốt cháy bởi ngọn lửa bên trong và dựa vào các nguyên tắc "chính Bắc" tạo ra các kết quả cuộc sống có chất lượng.

Một trong những cách tốt nhất để đánh giá sức mạnh này là đưa ra ba câu hỏi quan trọng: *Cái gì? Vì sao? Và bằng cách nào?*

Cái gì?

Bạn muốn hoàn thành cái gì? Bạn muốn cống hiến cái gì? Mục đích trong đầu của bạn là gì?

Một "Cái gì" dựa vào nguyên tắc thì sẽ tập trung vào sự trưởng thành và sự cống hiến. Không phải chỉ có việc đặt ra và hoàn thành mục tiêu thì sẽ tạo ra cuộc sống có chất lượng. Hitler cũng đã đặt ra và thực hiện được mục tiêu. Gandhi cũng vậy. Sự khác biệt là ở chỗ họ tập trung vào cái gì. Chúng ta thường tìm được những gì ta tìm kiếm. Khi chúng ta đặt ra các mục tiêu hài hòa với lương tâm và những nguyên tắc tạo ra chất lượng cuộc sống, chúng ta tìm kiếm – và sẽ tìm ra – cái tốt nhất.

Vì sao?

Tại sao bạn muốn làm điều đó? Có phải mục tiêu của bạn xuất phát từ sứ mệnh, các nhu cầu và các nguyên tắc? Có phải nó giúp bạn cống hiến thông qua các vai trò của bạn?

Trong bối cảnh của sứ mệnh và viễn cảnh, câu hỏi "cái gì" có thể dễ nhận diện hơn câu hỏi "vì sao" và "bằng cách nào?".

Roger: Sau khi nói về tầm quan trọng của sứ mệnh và

các vai trò tại cuộc hội thảo gần đây, tôi hỏi một học viên có muốn thử quy trình đặt mục tiêu cùng với tôi trước mặt cả lớp học hay không. Anh ấy đồng ý.

Tôi nói: "Được rồi, anh hãy chọn một vai trò – vai trò nào cũng được, tùy anh thích".

"Vai trò làm cha."

"Anh cho rằng mục tiêu nào là quan trọng nhất anh cần thực hiện trong vai trò này?"

"Đó là cải thiện mối quan hệ cha con giữa tôi với cậu con trai 14 tuổi."

"Vì sao?"

"Vì quan hệ cha con chúng tôi không tốt lắm."

"Vậy tại sao anh muốn cải thiện mối quan hệ này?"

"Con tôi gặp nhiều thách thức tại trường học với bạn bè và sức ép của các bạn cùng lớp. Nó bị lôi kéo theo hướng không tốt. Tôi cảm thấy việc gần gũi với con vào lúc này là rất quan trọng."

"Vì sao?"

"Vì tôi có thể giúp con đi theo con đường đúng đắn và trở nên tích cực."

"Vì sao?"

"Vì nó cần điều đó."

"Vậy tại sao anh muốn làm điều đó?"

"Để giúp nó."

"Vì sao phải giúp?"

Anh ấy bắt đầu có phần lúng túng. "Vì tôi là cha của nó! Đó là trách nhiệm của tôi!"

"Vậy tại sao anh muốn làm điều đó?"

Sự khó chịu lộ rõ trên nét mặt anh. "Vâng, bởi vì... bởi vì..."

Có hai học viên khác ngồi cùng bàn với anh có lẽ không thể nhịn được nữa, cả hai cùng lên tiếng gần như hét "Vì anh yêu nó, chứ còn gì nữa!".

Điều đó đã được thể hiện trên nét mặt anh ấy. Được phản ánh qua lời nói của anh ấy. Đó là điều rõ ràng mà mọi người quanh anh ấy đều cảm nhận được: tình yêu thương của anh ấy dành cho con trai. Có thể anh ấy không nói ra trong bối cảnh hội thảo hoặc anh ấy chưa gắn kết với ngọn lửa trong lòng.

Lúc hai người bạn thốt ra những lời trên, vẻ mặt anh ấy trở nên bẽn lẽn. Anh nói : "Vâng đúng thế, tôi rất yêu nó". Mọi người có thể cảm thấy sức mạnh và sự an bình đang tràn ngập con người anh.

Không có sự liên kết có chiều sâu này, chúng ta sẽ đi vào cuộc sống với tâm trạng gò bó bởi nghĩa vụ đè nặng phải tự kiềm chế nhằm thực hiện mục tiêu của mình, phải chịu đựng đến cùng, phải lăn lộn đến đích. Ở đây không có sự gắn kết với nguồn lực có chiều sâu của chúng ta, với niềm tin, với kinh nghiệm của chúng ta. Chúng ta đang làm việc chống lại mình, không tin chắc vì sao chúng ta muốn (hay thậm chí có muốn hay không) hoàn thành một mục

tiêu cụ thể. Những cam kết chúng ta đưa ra lúc đang hăng hái không đủ sức mạnh lâu dài để đưa ta đi suốt chặng đường đến với mục tiêu của mình.

Chìa khóa để có động lực chính là động cơ. Đó là câu hỏi "vì sao". Nó cho chúng ta sức mạnh để vững vàng trong những lúc khó khăn. Nó cho chúng ta sức mạnh để nói "không" vì chúng ta đã gắn kết với tiếng nói "có" đang bừng cháy bên trong.

Nếu một mục tiêu không gắn kết với câu hỏi có chiều sâu "vì sao", có thể đó cũng là mục tiêu tốt, nhưng không phải tốt nhất. Chúng ta cần phải xem lại mục tiêu này. Nếu có gắn kết, chúng ta cần đẩy mạnh suy nghĩ và cảm nhận cho đến khi chúng ta khai thông và tạo ra một dòng chảy mở rộng giữa viễn cảnh và mục tiêu. Sự liên kết càng mạnh bao nhiêu, động lực càng mạnh và bền vững bấy nhiêu.

Bằng cách nào

Bạn sẽ thực hiện mục tiêu bằng cách nào? Những nguyên tắc chính sẽ cho bạn sức mạnh để đạt được mục tiêu là gì? Bạn sẽ dùng những chiến lược gì để thực hiện các nguyên tắc này?

Một khi chúng ta đã tạo ra sự liên kết giữa "cái gì" và "vì sao", chúng ta sẽ sẵn sàng cho câu hỏi "bằng cách nào". Sự lựa chọn cách nào thường thu gọn về hai lựa chọn "kiểm soát" hay "thả lỏng" trong tư duy quản lý. Nếu mô thức của chúng ta là kiểm soát, chúng ta sẽ cho rằng con người cần được kiểm soát chặt chẽ nếu muốn họ làm việc tốt. Nếu mô thức của chúng ta là thả lỏng, thì giả định của chúng ta

là khi được tự do, có cơ hội và sự hỗ trợ, con người sẽ đem cái cao nhất và tốt nhất trong con người mình ra để hoàn thành những việc lớn.

Cách chúng ta nhìn người khác dưới góc độ kiểm soát hay thả lỏng nhìn chung sẽ phản ảnh cách thức chúng ta nhìn vào bản thân mình. Nếu có cách nhìn kiểm soát, ta sẽ cho rằng phải thực hiện sự kiểm soát chặt chẽ đối với bản thân mình nếu ta muốn thực hiện được mục tiêu. Nếu có cách nhìn thả lỏng, ta sẽ coi nhiệm vụ lãnh đạo chủ yếu của mình là tạo ra những điều kiện tối ưu để giải phóng các năng lực bên trong. Nếu sự tập trung trong việc đặt ra mục tiêu của chúng ta là dựa vào khả năng thiên phú về ý chí độc lập – quyết đoán, kỷ luật tự giác, thực hiện nó dù bất kỳ điều gì xảy ra – thì đó là dấu hiệu của mô thức kiểm soát.

Roger:

Tôi nói: "Được rồi, anh sẽ biểu thị tình yêu của mình bằng cách nào?".

"Tôi không biết. Tôi nghĩ sẽ chờ khi có cơ hội"

"Có cách nào khác không?"

"Tôi sẽ đầu tư thời gian."

"Có cách nào khác không?"

Anh ấy thở dài: "Tôi không biết. Nói thật với anh, tôi ngại lắm. Tôi đã thử rồi, nhưng không có kết quả. Đôi khi tôi cảm thấy tôi càng cố, tình hình càng tệ hơn".

Sau đó chúng tôi bắt đầu nói chuyện về một số nguyên tắc có thể áp dụng vào mối quan hệ cha con này. Chúng tôi

nói về sự đáng tin cậy – nếu bạn muốn xây dựng mối quan hệ tin cậy lẫn nhau, hãy tỏ ra đáng được tin cậy. Hãy đưa ra và thực hiện lời hứa. Hãy trung thành với những người vắng mặt. Chúng tôi nói về sự lắng nghe thấu hiểu – trước hết hãy cố gắng hiểu con mình trước. Hãy tôn trọng con mình.

Anh ấy bắt đầu nhận ra rằng, dù anh có muốn giúp đỡ con mình đến thế nào, những cố gắng của anh sẽ chẳng đi đến đâu nếu anh xây dựng mối quan hệ cha con dựa vào ảo tưởng rằng anh có thể kiểm soát con mình với thiện ý – chứ không phải dựa vào sự thực là anh có thể thả lỏng con mình với sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc và tình yêu của anh.

Thông thường trong một cuộc hội thảo, người ta hay lựa chọn vai trò trong kinh doanh thay vì vai trò trong gia đình. Hầu hết mọi người có sẵn một nhận thức về "cái gì" khi họ nghĩ về điều cần phải làm:

"Tăng doanh số 5% trong tháng này."

"Giảm chi phí hoạt động 3% vào cuối quý này."

" Nâng cao tinh thần làm việc cho nhân viên."

Nhưng khi chúng ta đi vào câu hỏi "vì sao", thì những động lực mà người ta nhận ra lúc đầu thường là tiêu cực, thiên về kinh tế, tập trung vào bên ngoài, hay có tính khẩn cấp:

"Nếu tôi không làm tôi sẽ bị mất việc."

"Nếu tôi không hoàn thành việc này, tôi sẽ bị mất uy tín, và tôi sẽ cảm thấy rất kinh khủng."

"Chúng ta đang có một vấn đề thực sự ở đây cần được khắc phục trước khi nó lan rộng."

Khi thúc ép để có câu trả lời sâu hơn, chúng ta thường nghe thấy một câu chuyện khác:

"Nếu tôi làm điều này, tôi sẽ cảm thấy mình đang thực sự làm công việc của mình và đáng với đồng lương của mình."

"Tôi vui mừng nhận thấy mình làm được điều gì đó, và phục vụ tốt khách hàng."

"Tôi thực sự quan tâm đến việc làm cho thế giới này tốt đẹp hơn."

Nhiều doanh nghiệp tập trung vào khía cạnh kinh tế hay vật chất nhiều đến nỗi họ không bao giờ động chạm sâu hơn vào các động lực. Họ không quan tâm hay đề cập đến các nhu cầu xã hội, trí tuệ hay tinh thần. Họ không để các nhân viên gắn kết tự nhiên với điều họ cảm thấy trong con tim – nhu cầu yêu thương, học tập, sống vì mục đích cao hơn bản ngã. Trong khi sự gắn kết này chính là nguồn gốc của sức mạnh, khả năng sáng tạo và sự trung thành mà các nhân viên cần có.

Khi chúng ta đi vào câu hỏi "bằng cách nào", những người lựa chọn vai trò kinh doanh thường nghĩ họ phải "quyết tâm làm".

"Tôi buộc phải có mặt và làm điều đó."

"Bạn đã từng thử làm chưa?"

"Rồi."

"Nó có kết quả không?"

"Không."

Sau đó chúng tôi nói chuyện về các nguyên tắc "chính Bắc" có thể tạo ra sự khác biệt. Chúng tôi bàn về các nguyên tắc tương thuộc – sự lắng nghe thấu hiểu, sự trung thực, đưa ra và thực hiện lời hứa, xây dựng các mối quan hệ. Chúng tôi bàn đến các nguyên tắc về viễn cảnh chung, các thỏa thuận cùng thắng và các hệ thống liên kết. Điều trở nên rõ ràng là việc biết cần làm gì và thậm chí rất muốn làm điều đó vẫn chưa đủ. Cách làm phải dựa vào các nguyên tắc tạo ra chất lượng cuộc sống.

Làm điều đúng vì lý do đúng và bằng cách đúng là chìa khóa dẫn đến chất lượng cuộc sống tốt, và điều đó chỉ có được nhờ sức mạnh của một lương tâm được rèn luyện liên kết chúng ta với viễn ảnh, sứ mệnh và nguyên tắc "chính Bắc".

Khả năng tự nhận thức tạo sức mạnh xây dựng tính chính trực

Mức độ đáng tin cậy của chúng ta ngang bằng với mức cân đối trong Tài khoản Chính trực cá nhân. Do sự chính trực của chúng ta là cơ sở cho niềm tin vào bản thân và niềm tin chúng ta truyền cho người khác, một trong những biểu hiện lớn nhất của sự lãnh đạo bản thân có hiệu quả là sự quan tâm và khôn ngoan trong việc giữ mức cân đối cao ở tài khoản đó.

Trước tiên, chúng ta giữ cân bằng thông qua rèn luyện ý chí độc lập khi đưa ra và thực hiện lời hứa. Nhưng nếu không có sự tự nhận thức, chúng ta sẽ không có sự khôn ngoan cần thiết để quản lý một tài khoản như vậy. Chúng

ta có thể đặt ra mục tiêu quá cao, biến các khoản gửi tiềm năng thành những khoản rút lớn khi chúng ta không đạt được nó. Chúng ta cũng có thể đặt mục tiêu quá thấp, đưa vào tài khoản những khoản gửi nhỏ lẻ trong khi chúng ta có khả năng gửi vào những khoản lớn hơn. Chúng ta có thể bỏ lỡ các cơ hội tạo ra khoản gửi hàng giờ, hàng ngày, hay hàng tuần do chúng ta quá bận vào việc đổ lỗi cho hoàn cảnh hay đổ lỗi cho người khác vì các mục tiêu không đạt được của chúng ta.

Sự tự nhận thức có liên quan đến sự trung thực sâu sắc của cá nhân. Nó xuất phát từ việc tự đặt ra và trả lời các câu hỏi sau:

Mình có thực sự muốn làm điều này không?

Mình có dám trả giá cho việc này?

Mình có đủ sức mạnh để làm không?

Mình có nhận trách nhiệm về sự trưởng thành của bản thân?

Có phải mục tiêu của mình hơi tầm thường trong khi mình có thể vươn xa hơn?

Có phải mình đang đổ lỗi hay lên án người khác về sự bất lực của mình trong việc đưa ra và thực hiện các mục tiêu?

Sự tự nhận thức mách bảo cho chúng ta cần xuất phát từ nơi chúng ta đang ở – không ảo tưởng, không đổ lỗi – và giúp chúng ta đặt ra các mục tiêu thực tế. Mặt khác, nó cũng không cho phép chúng ta tự hài lòng với cái tầm thường. Nó giúp ta nhận ra và tôn trọng nhu cầu cần phát

triển của mình, đẩy lùi giới hạn và lớn lên. Do phần lớn nỗi thất vọng trong cuộc sống của chúng ta xuất phát từ những kỳ vọng không đạt được, nên khả năng đặt ra mục tiêu vừa hiện thực vừa thách thức là rất cần thiết để giúp chúng ta có được sự bình an và trưởng thành trong cuộc sống.

Sự tự nhận thức là cái tai lắng nghe tiếng nói của lương tâm. Nó giúp ta nhận ra sự thực là có những nguyên tắc không phụ thuộc vào chúng ta, thấy được sự vô ích của việc cố đặt ra quy luật cho mình. Nó giúp chúng ta biết khiêm tốn và cởi mở đối với sự phát triển và thay đổi, giúp ta nhận thức rằng ta không phải thần thánh để lúc nào cũng đặt ra được mục tiêu đúng. Với khả năng tự nhận thức, chúng ta sẽ chọn ra điều tốt nhất mà mình có thể làm, với lý do đúng đắn nhất và thực hiện theo một cách tốt nhất.

Nhưng tình thế có thể thay đổi. Chúng ta có thể thay đổi. *Và, chúng ta không thể hành động với sự chính trực nếu chúng ta không cởi mở trước sự thay đổi đó.*

Sự tự nhận thức cho phép chúng ta tự hỏi: Liệu bản thân mình có chọn mục tiêu tốt vừa thay vì tốt nhất? Mục tiêu tốt nhất có thể do chúng ta đặt ra. Mục tiêu tốt nhất có thể nằm trong cơ hội ngoài dự kiến, do sự hiểu biết mới, những khả năng mới được tạo ra nhờ nâng cao hiểu biết. Nếu sự thay đổi được thúc đẩy chủ yếu vì sự việc khẩn cấp, tâm trạng hay sự chống đối, chúng ta sẽ bị tước đi mục tiêu tốt nhất. Nếu sự thay đổi được thúc đẩy vì sứ mệnh, lương tâm, và các nguyên tắc, nó sẽ hướng chúng ta đến sự lựa chọn tốt nhất. Có được sự tự nhận thức để phân biệt giữa cái tốt vừa và cái tốt nhất và hành động dựa vào sứ mệnh,

lương tâm và các nguyên tắc chính là tạo ra khoản gửi có ý nghĩa nhất vào Tài khoản Chính trực cá nhân.

Sự chính trực có ý nghĩa lớn hơn việc bám giữ vào một mục tiêu, bất kể mục tiêu đó là gì. Đó là sự chính trực của hệ thống, một quá trình tạo ra sự gắn kết giữa sứ mệnh với từng thời khắc.

Cách đặt ra và thực hiện mục tiêu dựa vào nguyên tắc

Không có nguyên tắc, các mục tiêu sẽ không bao giờ có sức mạnh để tạo ra cuộc sống có chất lượng. Bạn có thể *muốn* làm điều đúng, và thậm chí bạn còn có thể muốn làm điều đó vì những lý do đúng. Nhưng nếu bạn không áp dụng các nguyên tắc đúng, bạn vẫn có thể húc đầu vào tường. Một mục tiêu dựa vào nguyên tắc phải có cả ba yếu tố: *làm điều đúng, vì lý do đúng, bằng cách đúng.*

Việc đặt ra mục tiêu dựa vào nguyên tắc liên quan đến việc sử dụng đầy đủ và hiệp lực tất cả bốn khả năng thiên phú của con người:

- Thông qua lương tâm, chúng ta kết nối với sức mạnh của viễn cảnh, của sứ mệnh và sức mạnh của các nguyên tắc.
- Thông qua trí tưởng tượng sáng tạo, chúng ta nhìn thấy trước khả năng và cách thức sáng tạo, hiệp lực để đạt được mục tiêu.
- Thông qua sự tự nhận thức, chúng ta đặt ra các mục tiêu với khả năng mở rộng theo thực tế và cởi mở với những thay đổi do sự thúc đẩy của lương tâm.

- Thông qua ý chí độc lập, chúng ta đưa ra lựa chọn có mục đích và thực hiện nó; chúng ta có sự chính trực để thực hiện lời hứa của mình.

Quá trình đặt ra mục tiêu dựa vào nguyên tắc có hiệu quả nhất khi nó bao gồm: 1) đặt ra các mục tiêu "bối cảnh", 2) giữ một bản danh sách "có thể", và 3) đặt ra các mục tiêu hàng tuần.

1. Đặt các mục tiêu lâu dài và các mục tiêu "bối cảnh"

Hầu hết mọi người thấy có ích khi kết nối các mục tiêu hàng tuần với bối cảnh do tuyên ngôn sứ mệnh tạo ra thông qua việc sử dụng các mục tiêu dài hạn và trung hạn. Nhưng các thuật ngữ "dài hạn" và "trung hạn" lại đặt các mục tiêu vào khuôn khổ thời gian tuần tự.

Trong khi thời điểm có thể là một vấn đề quan trọng, chúng tôi cho rằng các vấn đề khác như các mối quan hệ với người khác và với các mục tiêu và sự kiện khác sẽ được nhận ra tốt hơn thông qua các mục tiêu "bối cảnh". Thuật ngữ "bối cảnh" nhắc nhở chúng ta rằng sự lãnh đạo bản thân không phải chỉ là có một tầm nhìn xa – nó còn là sự hiểu biết rộng nữa.

Nếu bạn tổ chức công việc xung quanh các vai trò của mình, bạn có thể đặt các mục tiêu bối cảnh dưới từng vai trò trong bản kế hoạch của bạn để dễ tìm kiếm. Công thức *cái gì/vì sao/bằng cách nào* là một cách tiện lợi để nắm bắt các mục tiêu này. Chẳng hạn, một mục tiêu bối cảnh đối với vai trò "mài sắc lưỡi cưa" của bạn có thể trình bày như sau:

Cái gì:

Mục tiêu của tôi là duy trì một thân thể khỏe mạnh, giữ vững kỷ luật.

Vì sao:

Để:

- Tôi có được sức mạnh, sự bền bỉ và thể trạng cần thiết để thực hiện có hiệu quả sứ mệnh của tôi.
- Tôi có thể làm tấm gương cho con cái và những người khác về việc gìn giữ sức khỏe tốt.
- Tôi có thể xây dựng sức mạnh tính cách cá nhân.

Bằng cách nào:

- *Dinh dưỡng tốt.* Tôi sẽ tăng cường ăn trái cây tươi và rau quả, các loại hydrate cacbon hỗn hợp, các loại hạt ngũ cốc, gia cầm và cá; tôi sẽ giảm ăn các loại đường, chất béo và thịt đỏ; sẽ ăn các bữa ăn nhỏ hơn và thường xuyên hơn.
- *Luyện tập thể thao.* Tôi sẽ tập luyện aerobic một tuần bốn lần, mỗi lần 30 phút; sẽ tham gia đội bóng rổ; và sẽ ngủ mỗi tối 7 tiếng đồng hồ bằng cách đi ngủ và thức dậy sớm.
- *Liên kết tinh thần/thể xác.* Tôi sẽ luôn suy nghĩ tích cực về thân thể và sức khỏe của mình; tôi sẽ đọc sách cũng như tham dự hội thảo và các lớp chuyên đề về vấn đề sức khỏe để nâng cao hiểu biết của mình.
- *Tiêu điểm.* Tôi sẽ quan tâm đến các vấn đề sức khỏe cụ thể.

Công thức *"cái gì/vì sao/bằng cách nào"* tạo ra sự liên kết mở giữa sứ mệnh, các nguyên tắc và các mục tiêu. Khi chuẩn bị lập các mục tiêu hàng tuần, bạn có thể rà soát lại các mục tiêu bối cảnh này để đi ngay vào sự liên kết đó và lựa chọn ra một phần có thể hành động được để hướng bạn theo mục tiêu.

Nhìn mục tiêu theo cách này, chúng ta sẽ thấy được tính chất liên kết tương hỗ trong cuộc sống của chúng ta. Mặc dù mục tiêu này được coi như một mục tiêu "vật chất" và được xếp ở mục vai trò "mài sắc lưỡi cưa", bạn cũng thấy được tính liên kết tương hỗ của nó với các khía cạnh khác và các vai trò khác.

Chẳng hạn, hầu hết mọi người cho rằng một trong các lợi ích lớn nhất của luyện tập thân thể thường xuyên không phải là ở khía cạnh thân thể mà là khía cạnh tinh thần – sự nâng cao sức mạnh của tính chính trực và tính cách. Khía cạnh trí tuệ – học hỏi nhiều hơn về vấn đề sức khỏe, suy nghĩ những tư duy lành mạnh, giảm stress – sẽ có tác động mạnh mẽ đến tính hiệu quả của mục tiêu "thể chất" này. Luyện tập thân thể cùng với bạn bè hay các thành viên trong gia đình có thể tạo ra kinh nghiệm xã hội/gia đình phong phú. Sức khỏe được tăng cường sẽ gia tăng sức mạnh cho chúng ta về các khía cạnh thể chất, trí tuệ, xã hội và tinh thần của tất cả các vai trò của chúng ta.

Sự tự nhận thức về tính chất liên kết tương hỗ này làm cho chúng ta mở rộng tư duy về sự dồi dào và cho chúng ta sức mạnh tạo ra sự hiệp lực mạnh mẽ giữa các mục tiêu.

2. Lưu giữ một bản danh sách "có thể"

Sau khi đọc một cuốn sách, tham dự một hội thảo, hay nói chuyện với người nào đó, chúng ta thường có ý nghĩ về một điều gì đó mà mình muốn làm. Chúng ta chưa sẵn sàng đặt ra một mục tiêu, nhưng chúng ta không muốn đánh mất ý tưởng đó.

Thế là chúng ta để cho ý tưởng đó lởn vởn trong đầu óc đã không còn chỗ trống của mình. Lúc có ý thức lúc không có ý thức, nó phân tán suy nghĩ của chúng ta khỏi nhiệm vụ đang tiến hành và tạo ra sự không yên tâm mơ hồ về một công việc bị bỏ dở. Hoặc chúng ta viết nó ra trong bản danh sách chung những công việc "cần làm", một danh sách chứa nhiều danh mục hơn khả năng thực hiện của chúng ta, trộn lẫn các mục ưu tiên hàng đầu với các mục không quan trọng lắm, và luôn nhắc nhở chúng ta về tất cả danh mục chưa được hoàn thành.

Có hiệu quả hơn nhiều là bản danh sách "có thể", tức một danh sách được lưu giữ dưới từng vai trò bạn có thể muốn làm. Mỗi khi có một ý tưởng nảy ra với bạn, bạn hãy viết vào danh sách "có thể" dưới vai trò thích hợp để xem xét về sau. Việc viết ra ở đây không có nghĩa nó là một mục tiêu hay một cam kết. *Có thể* bạn sẽ thực hiện nó; cũng có thể là bạn không làm. Nó chỉ đơn giản là một số liệu đầu vào cho việc xem xét tổ chức công việc trong tương lai. Ở đây tính chính trực của bạn không bị thử thách.

Ghi chép các ý tưởng vào danh sách "có thể" xóa đi sự băn khoăn và phân tán chú ý và làm cho chúng dễ tiếp cận

khi xem xét trong tương lai. Trong khi tổ chức công việc hàng tuần, bạn có thể nhìn vào bản danh sách, chuyển bất cứ mục nào bạn muốn thành mục tiêu cho tuần, giữ nó trong danh sách để xem xét trong tương lai, hay xóa đi nếu nó không thực sự quan trọng.

3. Xác lập các mục tiêu hàng tuần

Khi xác lập các mục tiêu hàng tuần, công thức *"cái gì/vì sao/bằng cách nào"* trở thành kim chỉ nam cho các vai trò và mục tiêu của chúng ta. Khi chúng ta đặt ra các mục tiêu của mình, chúng ta nhìn vào từng vai trò, và sau đó chúng ta dừng lại ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng và tự hỏi mình:

Một hoặc hai điều quan trọng nhất mà mình sẽ làm trong tuần này là gì để có được tác dụng tích cực nhất đối với bản thân?

Câu trả lời có thể tìm thấy từ sự cảm nhận hoặc ấn tượng có được khi rà soát sứ mệnh và các vai trò của chúng ta. Có một học viên chia sẻ kinh nghiệm sau:

Khi tôi rà soát các vai trò của mình hàng tuần, tôi thường có ấn tượng về những việc cụ thể tôi muốn làm, đặc biệt trong vai trò làm cha của mình. Việc gì đó cho đứa con trai sẽ nảy sinh trong đầu tôi. Tôi nhận thấy mình quan tâm nhiều hơn đến các nhu cầu của con trai, nhạy cảm và cởi mở hơn đối với các cơ hội để tạo ra sự khác biệt.

Câu trả lời cũng có thể có được nhờ xem xét lại các mục tiêu bối cảnh trong từng vai trò, hay từ một nhận thức hoặc ý tưởng chúng ta viết trong bản danh sách "có thể" đối với

từng vai trò trong tuần. Khi rà soát lại những thứ này, chúng ta sẽ tạo ra sự liên kết mở giữa cuộc sống nội tâm của mình với tình huống hiện tại. Chúng ta sẽ tạo ra bối cảnh đem lại ý nghĩa cho các mục tiêu của mình.

Những đặc điểm của các mục tiêu có hiệu quả

Khi đặt ra các mục tiêu của mình, bạn nên ghi nhớ 5 đặc điểm của các mục tiêu có hiệu quả:

1. *Chúng được lương tâm thúc đẩy.* Một mục tiêu có hiệu quả luôn hài hòa với những đòi hỏi của nội tâm. Nó không phải do sự khẩn cấp hay phản ứng thúc đẩy. Nó cũng không phải là sự phản ánh của tấm gương phản chiếu xã hội. Nó là điều chúng ta cảm nhận sâu sắc bên trong, chúng ta mong muốn làm nó, và nó hài hòa với sứ mệnh và các nguyên tắc "chính Bắc" của chúng ta. Chúng ta cần nhạy cảm với tiếng nói của lương tâm, đặc biệt khi chúng ta lựa chọn các mục tiêu cho những vai trò đặc biệt nhất của mình, nơi chúng ta có ảnh hưởng lớn nhất. Chúng ta cũng cần duy trì sự cân bằng. Điều quan trọng là cần nhớ rằng chúng ta không nhất thiết phải đặt ra mục tiêu cho từng vai trò hàng tuần. Có những lúc cần có sự mất cân bằng nhất thời khi trí khôn mách bảo chúng ta không nên đặt ra mục tiêu cho vai trò nào đó.

2. *Chúng thường là các mục tiêu thuộc Phần tư thứ II.* Quy trình tổ chức công việc Phần tư thứ II tự động tạo ra sự liên kết giữa "cái gì" và "vì sao". Do vậy, các mục tiêu

chúng ta lựa chọn thường là quan trọng, nhưng không nhất thiết phải là khẩn cấp. Chúng ta có thể lựa chọn một số mục tiêu thuộc Phần tư thứ I vừa khẩn cấp vừa quan trọng, nhưng chúng ta chọn nó chủ yếu vì nó quan trọng.

3. *Chúng phản ánh bốn nhu cầu cơ bản và những năng lực của chúng ta.* Những mục tiêu tốt có thể là những việc thiên về khía cạnh vật chất, nhưng chúng có thể là về sự hiểu biết và cách sống (khía cạnh tinh thần), các quan hệ (khía cạnh xã hội), và trưởng thành hay học tập (khía cạnh trí tuệ). Nhiều người trong chúng ta cảm thấy thất vọng và mất thăng bằng vì các mục tiêu chúng ta đang theo đuổi quá phụ thuộc vào thời gian và vật chất. Việc xem nhẹ tính hiện thực của các khía cạnh quan trọng khác sẽ hạn chế nghiêm trọng năng lực của chúng ta trong việc tạo ra chất lượng cuộc sống. Nó cũng làm mất đi sự hiệp lực to lớn có thể được tạo ra giữa các vai trò của chúng ta.

4. *Chúng nằm tại trọng tâm của tiêu điểm của chúng ta.* Mỗi chúng ta ai cũng có một *Vòng tròn quan tâm* trong đó chứa tất cả những gì chúng ta quan tâm – sức khỏe, cuộc gặp với sếp, kế hoạch cuối tuần của đứa con trai vị thành niên, những tạp chí đồi trụy đang bày bán tại một cửa hàng gần nhà, các quyết định về chính sách ngoại giao của Tổng thống, hay mối đe dọa của một cuộc chiến tranh hạt nhân.

   Trong *Vòng tròn quan tâm,* chúng ta còn có vòng tròn khác gọi là *Vòng tròn ảnh hưởng*. Vòng tròn này xác

định phạm vi quan tâm mà chúng ta có thể tạo ra sự khác biệt. Chúng ta có thể không gây được ảnh hưởng đến các quyết định về chính sách ngoại giao của Tổng thống hay mối đe dọa chiến tranh hạt nhân, nhưng chúng ta có thể làm điều gì đó có ảnh hưởng đến sức khỏe của mình. Chúng ta cũng có thể tạo ảnh hưởng đến kế hoạch nghỉ cuối tuần của đứa con trai, hay đến việc bày bán tạp chí đồi trụy tại cửa hàng gần nhà.

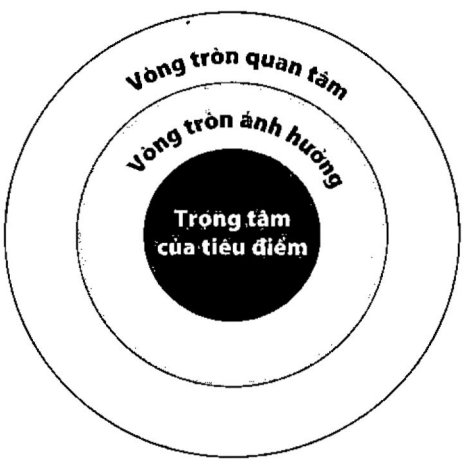
Nhưng cách sử dụng thời gian và sức lực có hiệu quả nhất của chúng ta nói chung là nằm trong vòng tròn thứ ba – *Trọng tâm của tiêu điểm*.

Trong vòng tròn này chứa đựng những điều chúng ta quan tâm, và nằm trong phạm vi ảnh hưởng của chúng ta, chúng gắn liền với sứ mệnh của chúng ta và rất chín muồi. Việc sử dụng thời gian và sức lực vào bất kỳ vòng tròn nào khác sẽ làm mất đi tính hiệu quả của chúng ta. Khi hoạt động trong *Vòng tròn quan tâm*, về cơ bản chúng ta phung phí sức lực vào những điều chúng ta không có khả năng kiểm soát hay gây ảnh hưởng. Khi hoạt động bên trong *Vòng tròn Ảnh hưởng*, chúng ta có thể làm được một số điều tốt, nhưng điều đó lại có thể có hại đến điều khác cần thiết hơn. Khi chúng ta đặt ra và thực hiện các mục tiêu nằm tại *Trọng tâm của tiêu điểm*, chúng ta sẽ sử dụng tối đa thời gian và sức lực của mình.

Chúng tôi phát hiện ra một điều đáng chú ý là khi chúng ta làm điều này một thời gian, thì *Vòng tròn ảnh hưởng* của chúng ta sẽ tự động tăng lên. Chúng ta tìm

ra nhiều cách tích cực để gây ảnh hưởng đến nhiều con người và hoàn cảnh hơn.

5. *Chúng thường liên quan đến sự quyết tâm hoặc sự tập trung.* Bạn cần phân biệt sự quyết tâm và sự tập trung. Sự quyết tâm nói về điều bạn quyết tâm làm dù khó khăn thế nào, còn sự tập trung nói về những lĩnh vực bạn tập trung sức lực vào đó. Khi bạn hạ quyết tâm, bạn đặt sự chính trực của mình trước thử thách. Điều này do tầm quan trọng của việc theo đuổi mục đích đến cùng, giữ vững cam kết của mình, làm những gì bạn đã hứa. Lý do duy nhất chính đáng để không giữ vững quyết tâm là khi bạn có lý do thực sự để tin rằng – thông qua lương tâm và sự tự nhận thức sâu sắc – mục tiêu "tốt nhất" mà bạn đặt ra thực tế không phải là tốt nhất, mà chỉ là "tốt ". Khi đó, và chỉ khi đó thôi, bạn mới có thể thay đổi mục tiêu.



Khi bạn đi vào tập trung, bạn nhận diện lĩnh vực mà bạn muốn tập trung thời gian và sức lực vào đó. Bạn tìm kiếm các cơ hội để thực hiện điều đó. Bạn hướng về nó. Nhưng bạn không mạo hiểm sự chính trực của mình cho nó. Nếu bạn thôi không thực hiện nữa, bạn sẽ mất đi thời gian và sức lực đã đầu tư vào đó, nhưng khoản gửi của bạn vào Tài khoản Chính trực cá nhân không bị rút ra.

Nên nhớ rằng, bạn không cần phải đặt sự chính trực của mình trước thử thách mỗi khi đặt ra mục tiêu hàng tuần. Trên thực tế, điều quan trọng là bạn cần thận trọng với các cam kết của mình, cần nhạy cảm và tỉnh táo trong việc giữ cân bằng cho Tài khoản Chính trực cá nhân của mình. Nhưng không nên vì quá thận trọng mà bạn không tiến về phía mục đích của mình.

Niềm tin và lòng can đảm

Đặt ra và thực hiện mục tiêu là một hành động can đảm. Khi chúng ta có can đảm đặt ra và thực hiện các mục tiêu có gắn kết với các nguyên tắc và lương tâm, chúng ta thường đạt được kết quả tích cực. Qua thời gian, chúng ta sẽ làm cho niềm tin và lòng can đảm tăng cao theo đường xoắn ốc. Sự cam kết của chúng ta sẽ mạnh hơn tâm trạng của chúng ta. Cuối cùng, thì sự chính trực của chúng ta không còn là vấn đề nữa. Chúng ta có sự can đảm để đặt ra các mục tiêu ngày càng thách thức hơn, thậm chí mang tính anh hùng. Đây là một quá trình trưởng thành, chúng ta trở thành con người như chúng ta mong muốn.

Mặt khác, khi chúng ta có can đảm để đặt ra mục tiêu mà không gắn kết với các nguyên tắc và lương tâm, chúng

ta thường không đạt được kết quả như mong muốn và dẫn đến sự thất vọng, nghi ngờ. Chúng ta sẽ có một chu kỳ đảo ngược. Cuối cùng, chúng ta không còn can đảm để đặt ra mục tiêu, dù là mục tiêu nhỏ.

Sức mạnh đặt ra mục tiêu dựa vào nguyên tắc sẽ là sức mạnh của các nguyên tắc – niềm tin rằng các mục tiêu chúng ta đặt ra sẽ tạo ra kết quả là một cuộc sống có chất lượng, rằng chiếc thang được bắc lên đúng bức tường. Đó là sức mạnh của sự chính trực – khả năng đặt ra và thực hiện các mục tiêu có ý nghĩa thường xuyên, khả năng thay đổi mục tiêu mà vẫn tin tưởng khi phát hiện ra mục tiêu đó không phải là "tốt nhất". Đó là sức mạnh của bốn khả năng thiên phú cùng phối hợp với nhau để tạo ra sự đam mê, viễn cảnh, nhận thức, tính sáng tạo và sức mạnh tính cách, những yếu tố nuôi dưỡng sự trưởng thành.

Tiếp cận sức mạnh này là tạo ra quỹ đạo theo đường xoắn ốc cho phép chúng ta không ngừng ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống.

NHỮNG CÁCH LÀM TĂNG SỨC MẠNH CỦA MỤC TIÊU

- Sử dụng công thức *cái gì/vì sao/bằng cách nào* để lập ra các mục tiêu bối cảnh trong từng vai trò của bạn.
- Lập ra một danh sách "có thể" dưới từng vai trò trong hồ sơ của bạn. Trong tuần, viết ra những ý tưởng nảy sinh trong đầu về các mục tiêu bạn có thể muốn đặt ra cho từng vai trò thích hợp. Chú ý đến cảm nhận của mình khi đưa những ý tưởng này vào danh sách "có thể". Khi bạn lập kế hoạch cho tuần sau, hãy xem lại danh sách này để tìm ra ý tưởng tốt cho mục tiêu của bạn.
- Khi lập kế hoạch tuần, nên cân nhắc suy nghĩ và gắn kết nó với lương tâm của bạn. Hành động theo những gì bạn cảm thấy quan trọng nhất khi thực hiện vai trò của mình.
- Suy nghĩ làm cách nào sử dụng tốt nhất từng khả năng thiên phú của mình khi đặt ra và thực hiện kế hoạch hàng tuần.
- Nhận diện từng mục tiêu trong tuần dưới dạng "quyết tâm" hay "tập trung". Vào cuối tuần, phân tích xem sự phân biệt này ảnh hưởng như thế nào đến thái độ của bạn đối với mục tiêu, sự tiến bộ của bạn trong việc thực hiện mục tiêu, và sự cân bằng của Tài khoản Chính trực cá nhân của bạn.

CHƯƠNG 8

LẬP KẾ HOẠCH HÀNG TUẦN

Sự ưu tiên tùy thuộc vào bối cảnh.

Các nhà nhiếp ảnh chuyên nghiệp thường dùng nhiều loại ống kính khác nhau. Loại ống kính góc rộng và cực rộng dùng để chụp toàn cảnh. Loại ống kính tiêu cự lớn để đưa đối tượng đến gần. Loại ống kính thường để chụp những cảnh có thể nhìn thấy rõ bằng mắt thường. Loại ống kính tiêu cự siêu nhỏ (micro) để chụp cận cảnh. Nhiếp ảnh gia tài ba là người biết khi nào dùng loại ống kính nào để có được kết quả như mong muốn.

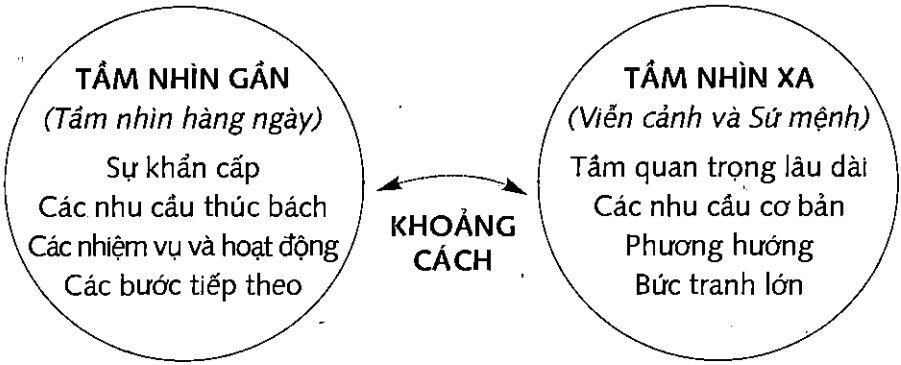
Cũng như nhà nhiếp ảnh, một kỹ năng cần thiết của chúng ta trong việc lãnh đạo bản thân là biết khi nào cần tập trung vào tiêu điểm theo cách có hiệu quả nhất. Hầu hết các công cụ và kỹ thuật quản trị thời gian đều tập trung vào việc lập kế hoạch hàng ngày, và việc này có lý do của nó.

Ngày là đơn vị thời gian dễ nhận thấy trong tự nhiên – chu kỳ mặt trời mọc và lặn; và cứ sau 24 giờ chúng ta lại có một thời gian biểu mới. Chúng ta dễ lập kế hoạch theo ngày, đặt ra mục tiêu hàng ngày, lên lịch trình các cuộc hẹn, đặt ưu tiên cho các hoạt động. Khi một ngày trôi qua, những việc dở dang còn lại sẽ được xử lý bằng cách chuyển sang kế hoạch, lịch trình, hoặc ưu tiên của ngày hôm sau. Không có việc nào bị bỏ sót.

Nhưng việc tập trung vào kế hoạch ngày có vấn đề ở chỗ nó chẳng khác gì đi ngắm cảnh trên đường phố trong khi mắt nhìn vào ống kính viễn của chiếc máy ảnh. Nó làm chúng ta chỉ nhìn thấy những cảnh nằm ngay trước mặt – những vấn đề bức xúc, ở bên cạnh ta và có tính khẩn cấp. Do vậy, chúng ta chỉ dành ưu tiên cho vấn đề khủng hoảng trước mắt. Trong khi mục đích chính của hầu hết các phương pháp lập kế hoạch là giúp chúng ta ưu tiên cho điều quan trọng nhất, thì sự thực là việc lập kế hoạch ngày chỉ khiến chúng ta tập trung vào làm những việc khẩn cấp trước tiên. Đây là cách nhìn khiếm khuyết, không mang lại kết quả mong muốn.

Tất nhiên, chúng ta cũng không thể chỉ tập trung vào bức tranh lớn. Nếu không biến tầm nhìn xa thành hành động cụ thể, chúng ta sẽ mất liên hệ với thực tại, trở thành kẻ mơ mộng viển vông và mất niềm tin ở bản thân cũng như với người khác.

Tất cả chúng ta đều gặp phải sự tiến thoái lưỡng nan này.



Vậy, làm cách nào để giải quyết sự khó xử này và nhìn sự vật vừa rõ nhất vừa đúng trong khung cảnh của nó? Tầm nhìn một tuần sẽ cho chúng ta một phương án thứ ba có tính phối hợp, nó nối kết bức tranh lớn với tầm nhìn hàng ngày theo một cách cân bằng, thực tế.

Nhờ tạo được những liên kết quan trọng này, nên tầm nhìn hàng tuần có thể ví như "ống kính bình thường" cho

chúng ta một tầm nhìn chính xác nhất để tạo ra một cuộc sống cân bằng và có chất lượng.

Ba cách nhìn thực tế

Thời gian một tuần lễ tiêu biểu cho một mắt xích hoàn chỉnh của chuỗi thời gian sống. Nó gồm những ngày làm việc trong tuần, những buổi tối, ngày cuối tuần. Nó đủ gần để có sự gần gũi, nhưng cũng đủ xa để cung cấp bối cảnh và tầm nhìn. Nó là một tiêu chuẩn quốc tế: nhiều tổ chức kinh doanh, giáo dục, chính phủ, và các tổ chức khác trong xã hội đều hoạt động trong khuôn khổ thời gian một tuần lễ. Hơn nữa, thời gian một tuần lễ còn cho chúng ta ba cách nhìn thực tế hữu ích sau: 1) sự phục hồi cân bằng, 2) tổng thể - bộ phận - tổng thể, và 3) đặt nội dung vào bối cảnh.

1. Sự phục hồi cân bằng

Cách lập kế hoạch hàng tuần giúp chúng ta có kế hoạch cho sự phục hồi – khoảng thời gian dành cho nghỉ ngơi và suy ngẫm – hàng tuần hay hàng ngày.

Hoạt động phục hồi hàng tuần

Hầu hết các nền văn hóa đều coi trọng việc dành thời gian cho hoạt động phục hồi hàng tuần. Chẳng hạn, trong cộng đồng Do Thái giáo và Thiên Chúa giáo, người ta coi trọng ngày Sabbath (ngày Chủ nhật hay ngày nghỉ hàng tuần) – một ngày trong tuần được dành để suy ngẫm và tái cam kết. Các ví dụ phổ biến nhất về hoạt động phục hồi hàng tuần có thể tìm thấy trong các hoạt động cuối tuần, bao gồm hoạt động thể thao phục hồi sức khỏe hay các sự kiện xã hội cùng với gia đình, bạn bè.

Cách tổ chức công việc theo Phần tư thứ II giúp chúng ta có lối sống cân bằng nhờ hoạt động phục hồi hàng tuần. Thay vì sống hết ngày này đến ngày khác dưới sự thúc ép của công việc khẩn cấp cho đến khi chúng ta cảm thấy mệt mỏi và trốn tránh vào Phần tư thứ IV để xả hơi, chúng ta nên chủ động có kế hoạch nghỉ ngơi đích thực và phục hồi sức khỏe, coi đó như một sự thay đổi cần thiết giữa hai giai đoạn hoạt động sáng tạo. Hoạt động phục hồi không phải là hoạt động tùy tiện, trốn tránh không có mục đích. Nó bao gồm những hoạt động có giá trị của Phần tư thứ II như sau:

- Xây dựng, củng cố, hay phục hồi các mối quan hệ với gia đình và bạn bè.
- Tái cam kết đối với các giá trị sâu sắc thông qua các hoạt động tôn giáo.
- Khôi phục sức khỏe thông qua nghỉ ngơi và giải trí.
- Phát triển tài năng thông qua các đam mê và sở thích.
- Hoạt động đóng góp thông qua phục vụ cộng đồng.

Kinh nghiệm cho chúng ta thấy giá trị to lớn của hoạt động phục hồi hàng tuần. Khi chúng ta chịu sức ép của công việc khẩn cấp và phải làm việc hết ngày này sang ngày khác cho đến cuối tuần mà không có thay đổi hoạt động hay giảm nhịp điệu, chúng ta cảm thấy bị quá tải, mất đi sức lực và tầm nhìn trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Điều đó cũng giống như đọc một câu dài vô tận, hết trang này sang trang khác mà không có một dấu phẩy hay dấu chấm, hay nghe một bản nhạc liên tục mà không có ngắt quãng. Cuối

cùng, chúng ta buộc phải trốn vào Phần tư thứ IV, và sự thay đổi nhịp điệu tuy có làm cho chúng ta thấy dễ chịu, nhưng không xóa đi cảm giác trống rỗng và không thỏa mãn, rốt cuộc chúng ta vừa không được phục hồi sức khỏe, vừa không được giải trí đích thực.

Lãnh đạo bản thân là biết dùng trí tuệ để nhận ra nhu cầu phục hồi và để bảo đảm hàng tuần có hoạt động nghỉ ngơi giải trí đích thực.

Bản thân việc tổ chức công việc hàng tuần theo Phần tư thứ II là một hoạt động phục hồi. Thông qua nó, chúng ta phục hồi nhận thức về các nhu cầu cơ bản và năng lực, các nguyên tắc "chính Bắc" của chúng ta. Chúng ta phục hồi sự liên kết với bốn khả năng thiên phú của con người và những cam kết về sự cống hiến, sống vì mục đích cao hơn bản ngã. Chúng ta phục hồi sức mạnh của viễn cảnh, sự cân bằng các vai trò, sức mạnh của các mục tiêu trong cuộc sống. Sau khi thực hành cách lập kế hoạch hàng tuần, có một học viên viết thư cho chúng tôi như sau:

Tôi từng dành các buổi tối chủ nhật cho các hoạt động thuộc Phần tư thứ IV, xem ti-vi. Nhưng sau đó tôi nhận ra đó là khoảng thời gian tôi có được sự bình yên nhất trong tâm hồn. Nên tôi đã dành thời gian này đi nhà thờ, sinh hoạt với gia đình. Điều đó tạo ra một khuôn khổ tuyệt vời cho đầu óc để rà soát lại sứ mệnh cá nhân, các vai trò và mục tiêu của mình. Vì vậy, giờ đây tôi dành thời gian các tối chủ nhật để lập kế hoạch cho tuần tới.

Một số người thích lập kế hoạch vào chiều thứ sáu trước khi rời nhiệm sở. Một số người khác thích làm việc này vào

sáng chủ nhật hay đầu buổi sáng thứ hai. Điều quan trọng là bạn nên thực hiện điều này khi ở một mình để có thể kết nối với cuộc sống nội tâm của bản thân. Khi không có hoạt động phục hồi đều đặn, người ta thường bị xô đẩy từ mọi phía. Thay vì chủ động hành động, họ luôn bị động đối phó.

Hoạt động phục hồi hàng ngày

Cách lập kế hoạch hàng tuần đem đến bối cảnh cho hoạt động phục hồi cân bằng hàng ngày. Ví dụ, nếu bạn dành một giờ mỗi ngày cho việc phục hồi, bạn có thể coi "sự cân bằng" có nghĩa là luyện tập sức khỏe 15 phút, trò chuyện với cô con gái vị thành niên 15 phút, tự học 15 phút và thiền định 15 phút.

Tuy nhiên, bạn sẽ thấy khả năng thực hiện tăng lên khi bạn mở rộng tầm nhìn sang thời gian tuần lễ. Các chuyên gia sức khỏe nói rằng để đạt được "hiệu quả luyện tập", bạn cần đầu tư thời gian ít nhất ba lần một tuần, mỗi lần 30 phút để luyện tập hết sức, và cho cơ thể nghỉ ngơi giữa các lần tập. Việc nhấn mạnh đến sự phục hồi thể chất trong ba ngày đó sẽ có hiệu quả tích cực hơn là việc kiên trì bỏ ra 15 phút hàng ngày để tập nhẹ. Vào những ngày bạn không luyện tập thực sự, bạn có thể thư giãn hay đi bộ - có thể làm tăng giá trị của hoạt động đó bằng cách cùng đi bộ với vợ hoặc chồng của bạn, hoặc vừa luyện tập vừa nghe nhạc. Vào những ngày đó, bạn có thể dành thời gian để đọc sách bổ ích tạo cảm hứng cho bạn. Mặc dù nội dung và thời điểm của hoạt động phục hồi có thể thay đổi hàng tuần, bạn vẫn rèn giũa bản thân một cách cân bằng và tối ưu.

2. Tổng thể - bộ phận - tổng thể

Khi rà soát tuyên ngôn sứ mệnh của mình, chúng ta nhìn tổng thể – bức tranh lớn, mục đích sống, ý nghĩa việc chúng ta làm. Nhưng nếu sa vào tổng thể, chỉ nhìn rừng mà không thấy cây, chúng ta sẽ trở nên mơ mộng viển vông. Do đó chúng ta cần chuyển từ tổng thể sang các bộ phận – những vai trò và mục tiêu cụ thể của chúng ta. Chúng ta nhìn "cận cảnh" vào từng bộ phận trong cuộc sống của mình. Nhưng nếu sa vào các bộ phận, chỉ nhìn cây không thấy rừng, chúng ta sẽ làm cho cuộc sống trở nên máy móc, bị phân đoạn, manh mún.

Do đó, chúng ta phải ghép những bộ phận của quy trình thành một tổng thể, kết hợp sức mạnh của hai cách nhìn thời gian khác nhau thông qua ống kính bình thường của cách tổ chức công việc theo tuần lễ.

(TỔNG THỂ) (CÁC BỘ PHẬN) (TỔNG THỂ)

Khi ghép các bộ phận lại với nhau, chúng ta sẽ thấy sự tương tác qua lại giữa các bộ phận. Khi nhìn rõ từng bộ phận của cuộc sống – công việc, gia đình, phát triển cá nhân, hoạt động cộng đồng – chúng ta sẽ có sức mạnh để cống hiến và hoàn thành sứ mệnh của mình. Chúng ta sẽ thấy bộ phận này bổ sung đóng góp cho bộ phận khác như

thế nào, tính cách và năng lực trong từng vai trò đóng góp cho việc thực hiện tất cả các vai trò ra sao.

Cách nhìn *"tổng thể - bộ phận - tổng thể"* cho phép chúng ta tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò cũng như loại bỏ các hàng rào ngăn cách giả tạo giữa các vai trò và các mục tiêu.

Tạo ra sự hiệp lực giữa các mục tiêu

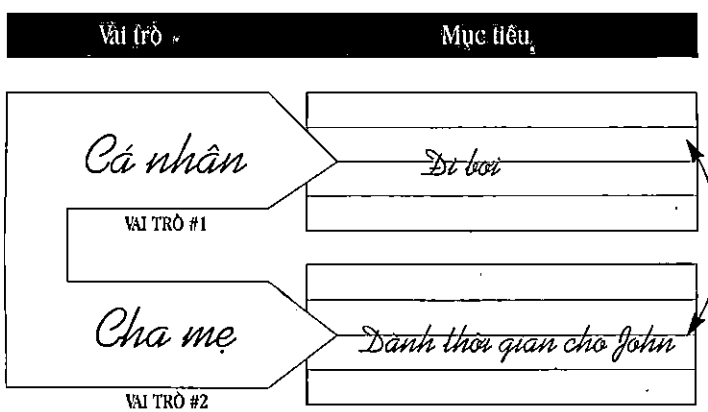
Tư duy *tổng thể - bộ phận - tổng thể* cho chúng ta sức mạnh để tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò và mục tiêu. Chúng ta nhận thấy có một số hoạt động có thể kết hợp lại và đem đến kết quả tốt hơn so với thực hiện riêng lẻ. Tuy nhiên, cũng có một số hoạt động không nên kết hợp lại – vì chúng đòi hỏi sự tập trung đặc biệt.

Ví dụ, khi tổ chức công việc hàng tuần, chúng ta có thể kết hợp mục tiêu làm cha mẹ "thắt chặt mối quan hệ cha con" với mục tiêu rèn giũa bản thân "luyện tập thân thể" bằng cách lập kế hoạch dẫn con đi bơi. Chúng ta có thể kết hợp mục tiêu học ngoại ngữ với mục tiêu phục vụ cộng đồng bằng cách tự nguyện làm việc với một nhóm người thiểu số đang cần sự giúp đỡ của cộng đồng. Khi đã thực sự phát triển được tâm lý dồi dào, chúng ta sẽ có khả năng kết hợp nhiều mục tiêu hơn. Chúng ta có thể kết hợp việc chuẩn bị một bữa ăn, gặp gỡ người láng giềng mới, và chuẩn bị cho cuộc họp câu lạc bộ, bằng cách nấu nướng cùng một lúc cho ba nơi, một cho gia đình, một để mời láng giềng, và một để tủ lạnh dành cho cuộc họp câu lạc bộ, mà không phải mất thời gian nấu riêng cho từng sự kiện. Các

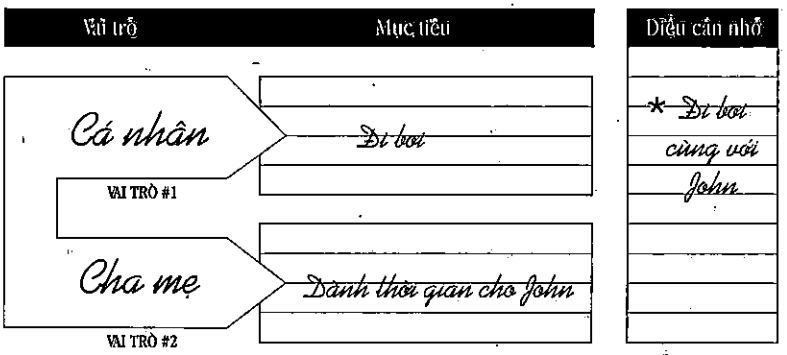
trường hợp tương tự là muôn hình muôn vẻ. Có vô số cách chúng ta có thể tạo ra sự hiệp lực trong cuộc sống mà trước đó chúng ta không nhận ra nếu theo cách nhìn phân đoạn, tuyến tính.

Tuy nhiên, mục tiêu của chúng ta không phải là chất đầy vào lịch trình càng nhiều hoạt động càng tốt, hoặc cố tìm cách làm tất cả mọi thứ cùng một lúc. Chúng ta không ảo tưởng biến thành một siêu nhân. Mục đích của chúng ta là sử dụng trí tưởng tượng sáng tạo để tìm ra các phương cách hiệp lực, dựa vào nguyên tắc để đạt được mục tiêu với kết quả lớn hơn so với cách thực hiện từng mục tiêu riêng lẻ.

Cách thử nghiệm tốt nhất là bạn hãy xem xét cảm nhận từ bên trong con người mình khi bạn liên kết các mục tiêu. Nếu cảm thấy khiên cưỡng hay gò bó, có thể là bạn đang vi phạm một nguyên tắc nào đó – có thể bạn đang dàn trải quá mức – và các mục tiêu nên được thực hiện riêng rẽ. Khi các hoạt động được kết hợp một cách tự nhiên, bạn sẽ cảm thấy yên tâm, thanh thản, vì bạn hành động phù hợp với các nguyên tắc.



Có nhiều cách để tạo ra sự hiệp lực nhờ phiếu công việc hàng tuần. Chẳng hạn chỉ cần vẽ một đường nối các mục tiêu lại và dịch chuyển hoạt động hiệp lực sang một ngày thích hợp trong tuần.



Một cách làm khác là viết ra các hoạt động hiệp lực trong cột có tên gọi "Điều cần nhớ" và đánh dấu sao hay ký hiệu khác vào các hoạt động thể hiện các mục tiêu của bạn.

Khi đã tạo ra sự hiệp lực, chúng ta có thể đưa các hoạt động đã được lựa chọn vào kế hoạch tuần, dưới dạng các cuộc hẹn hay các ưu tiên cho từng ngày.

Xóa bỏ các rào cản giả tạo

Chúng ta thường dựng các bức tường ngăn cách giữa công việc, gia đình và thời gian cho cá nhân. Chúng ta hành động cứ như là hễ hoạt động trong lĩnh vực này thì không có ảnh hưởng gì đến hoạt động trong các lĩnh vực khác. Dù vậy, chúng ta đều biết rằng những hàng rào đó là giả tạo. Một ngày làm việc tồi tệ tại công sở có thể gây ra một cảm giác thất vọng, thiếu nhiệt tình, có ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân và cuộc sống gia đình của chúng ta. Những

rắc rối cá nhân và trong gia đình có thể ảnh hưởng đến chất lượng làm việc của chúng ta. Ngược lại, mối quan hệ gia đình yên ấm có thể có ảnh hưởng tích cực đến tinh thần làm việc, và khi có điều gì đó tốt đẹp xảy ra tại nơi làm việc, chúng ta muốn chia sẻ điều đó với gia đình, bạn bè.

Cuộc sống là một tổng thể không thể chia cắt. Khi chúng ta tạo ra mối liên kết giữa các khía cạnh của cuộc sống và có ý thức chung về mục đích, chúng ta sẽ thấy rằng sự phục hồi trong bất cứ vai trò nào cũng tạo ra sự phục hồi trong các vai trò khác. Tại nơi làm việc, chúng ta gắn bó với những mục đích của tổ chức, và tìm thấy sự thỏa mãn qua việc đóng góp cho mục đích đó. Chúng ta cũng tìm thấy sự thỏa mãn qua việc phục vụ tốt khách hàng của mình hay qua sự trưởng thành và phát triển của những người do chúng ta đào tạo hay cùng làm việc với họ. Khi chúng ta đầu tư và gắn kết theo nhiều cách để đem đến sự trưởng thành và cống hiến, chúng ta sẽ cảm thấy sảng khoái hơn, dễ chịu hơn khi từ công sở trở về nhà vào buổi tối so với khi rời nhà đi làm vào buổi sáng.

Ở nhà, chúng ta có thể đầu tư vào các hoạt động phục hồi cá nhân, giúp tăng cường sức mạnh của chúng ta trong các vai trò khác. Thời gian dành cho gia đình có thể tạo ra các mối quan hệ sâu sắc hơn khi chúng ta cống hiến cho những người thân. Chúng ta có thể cùng với gia đình đóng góp cho cộng đồng hay giúp đỡ bạn bè. Khi chúng ta đầu tư vào cuộc sống phong phú gồm cuộc sống cá nhân, cuộc sống gia đình và cuộc sống xã hội, chúng ta sẽ cảm thấy sảng khoái và dễ chịu hơn khi rời nhà đi làm vào buổi sáng so với lúc từ công sở trở về nhà tối hôm trước.

Tư duy *tổng thể - bộ phận - tổng thể* giúp chúng ta nhìn thấy các mối quan hệ và tạo ra các liên kết dẫn đến sự trưởng thành, cống hiến, sự mãn nguyện thay vì sự phân tán, thất vọng và ích kỷ. Nó trở thành một lối tư duy tiềm thức giúp chúng ta gắn kết với cuộc sống và ghép các bộ phận cấu thành thành một bức tranh đẹp. Đó là "cách nhìn" phong phú dẫn đến hành động phong phú và lối sống phong phú.

3. Đặt nội dung trong bối cảnh

Sự ưu tiên tùy thuộc vào bối cảnh, hay "bức tranh lớn hơn" trong đó diễn ra các sự việc. Ví dụ, giả sử lúc này có ai nói với bạn rằng một người thân của bạn đang gặp vấn đề nghiêm trọng cần được giúp đỡ, có lẽ bạn sẽ bỏ ngay tức thì cuốn sách đang đọc này để đến giúp người thân của bạn. Tại sao? Vì bối cảnh quyết định cách sử dụng thời gian tốt nhất của bạn đã thay đổi.

Cách tổ chức công việc hàng tuần đặt *nội dung* – các hoạt động trong cuộc sống – trong *bối cảnh* của những điều quan trọng trong cuộc sống của chúng ta. Đây là sự đổi mới theo bức tranh lớn hơn đưa chúng ta gắn kết với các mục đích và khuôn mẫu của cuộc sống. Nó tạo ra một khuôn khổ có sức mạnh phản ánh sự sáng suốt của chúng ta trong việc xác định đâu là điều quan trọng nhất, và ưu tiên cho điều đó. Khi bị thúc ép, lôi cuốn vì những việc khẩn cấp, vì tâm trạng, hay sự vẫy gọi của những cơ hội đến bất ngờ, chúng ta sẽ có chỗ dựa vững chắc để cân nhắc cái giá của sự thay đổi. Chúng ta đặt nội dung vào bối cảnh để chọn ra cái "tốt nhất" thay vì chọn cái "tốt vừa".

Như ghi nhận sau đây của một người:

Trước khi thực hiện tổ chức công việc hàng tuần, tôi thường giật mình mỗi khi tiếng chuông điện thoại reo. Nếu có ai báo cho tôi về cuộc họp nào đó, tôi sẽ đi ngay. Bây giờ tôi có thể nói: "Tôi cũng muốn đến đó, nhưng tôi đã hứa gặp con gái tôi vào giờ này rồi". Đôi khi tôi buộc phải hủy cuộc hẹn với người bạn vì bận công việc tại nhiệm sở, nhưng tôi xếp lại cuộc hẹn vào lúc khác nếu đó là quan trọng. Không có việc gì đi vào lịch trình làm việc, trừ khi việc đó quan trọng.

Tổ chức công việc theo Phần tư thứ II không có nghĩa là ưu tiên cho những việc có trong lịch trình; mà là xếp lịch trình cho những việc ưu tiên. Nó cũng không phải là việc lấp kín mọi khoảng thời gian bằng các hoạt động đã dự trù; mà đó là việc đưa các "viên đá lớn" vào bình trước và lấp đầy khoảng trống bằng bất cứ thứ gì cần thiết khác như cát, sỏi, nước.

Mục đích không phải chất đầy bình chứa, mà là bảo đảm cho viên đá lớn được đưa vào trước và cái bình không quá đầy để còn chỗ dành cho sự thay đổi theo sự mách bảo của lương tâm.

Để làm cho nội dung phù hợp với bối cảnh, việc tạo ra các vùng cấm về thời gian và dành thời gian cho công việc chuẩn bị là rất bổ ích đối với nhiều người.

Tạo ra các vùng cấm về thời gian

Vùng cấm về thời gian là một lượng thời gian lớn, có thể hoán đổi được, được dành riêng cho các hoạt động quan trọng cụ thể. Nếu công việc gia đình là điều có ý nghĩa lớn

đối với bạn, bạn có thể để dành riêng sáng thứ bảy hàng tuần cho các hoạt động của gia đình trong kế hoạch hàng tuần. Khi làm điều này, bạn không ước hẹn hay cam kết chắc chắn rằng mọi buổi sáng thứ bảy, bạn nhất thiết sẽ làm các công việc gia đình. Nhưng khi bạn lập kế hoạch cho các hoạt động và mục tiêu khác, bạn sẽ thường dành thời gian đó cho các hoạt động của gia đình.

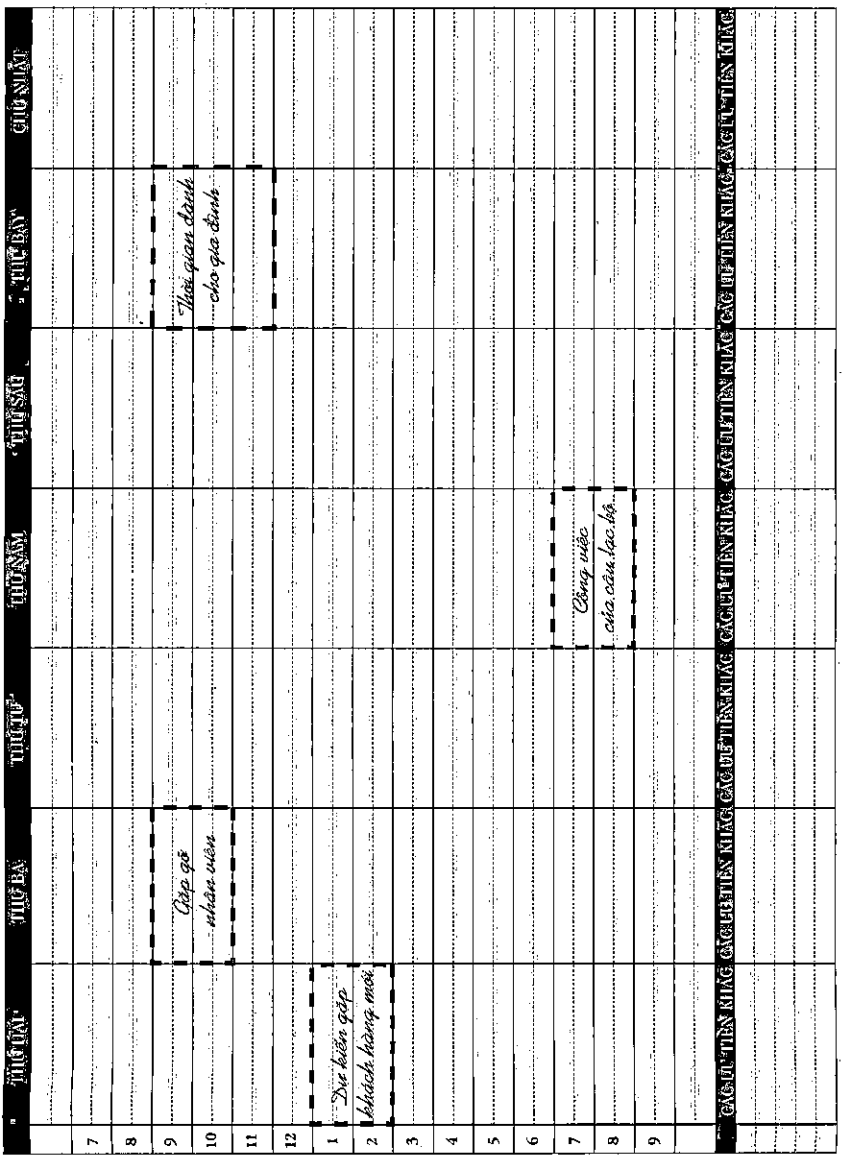
Nếu bạn là người tích cực hoạt động trong cộng đồng hay câu lạc bộ tình nguyện, nơi có cuộc họp vào các buổi tối thứ năm, cứ hai tuần một lần, bạn có thể để dành các buổi tối thứ năm cho các hoạt động đó. Khi không có cuộc họp, bạn có thể dùng thời gian đó để phân công nhiệm vụ cho các thành viên câu lạc bộ, hay làm bất cứ việc gì khác bạn thấy cần để làm tròn vai trò đó của mình.

Trong công việc, bạn có thể để dành riêng thời gian vào một buổi sáng hàng tuần cho cuộc gặp trực tiếp với các nhân viên. Khi có nhân viên muốn gặp bạn, bạn có thể hướng cuộc hẹn vào vùng thời gian dành cho việc đó. Bạn cũng có thể để dành riêng một lượng thời gian trong tuần dự kiến cho cuộc gặp với khách hàng mới, đọc tạp chí chuyên ngành, hay tiến hành lập kế hoạch dài hạn.

Các *vùng cấm về thời gian* cho chúng ta một khuôn khổ để tổ chức công việc hàng tuần hiệu quả hơn. Đây không phải là việc chất kín cả tuần lễ bằng các *vùng cấm về thời gian*, mà là để riêng ra một lượng thời gian cụ thể để tập trung cho những hoạt động ưu tiên cao.

Có nhiều ưu điểm trong việc sử dụng các *vùng cấm về thời gian*. Trước hết, bạn có khoảng thời gian dành riêng ra

	THỨ HAI	THỨ BA	THỨ TƯ	THỨ NĂM	THỨ SÁU	THỨ BẢY	CHỦ NHẬT
7							
8							
9		Gặp gỡ				Thời gian dành	
10		nhân viên				cho gia đình	
11							
12							
1	Dự kiến gặp						
2	khách hàng mới						
3							
4							
5							
6							
7				Công việc			
8				của câu lạc bộ			
9							
	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC	CÁC ƯU TIÊN KHÁC



cho các hoạt động được ưu tiên cao, thường là các hoạt động thuộc Phần tư thứ II. Nó cũng cho bạn một ý thức về trật tự trong cuộc sống của bạn mà người khác cũng nhận thấy và tôn trọng. Nếu họ biết bạn đã dành các tối thứ năm cho hoạt động câu lạc bộ tình nguyện, thì họ sẽ đợi đến ngày này để bàn với bạn về vấn đề câu lạc bộ, thay vì gây gián đoạn cho bạn vào các ngày khác trong tuần.

Do các *vùng cấm về thời gian* thường có thể hoán đổi, nên bạn sẽ có được sự linh hoạt trong lịch trình của mình mà không phải hy sinh thời gian bạn đã phân bổ trong tuần. Ví dụ, nếu đột nhiên bạn được người khác nhường cho cặp vé đi dự buổi hòa nhạc vào tối thứ năm do họ bận đột xuất không đi được, bạn có thể chuyển thời gian dành cho gia đình sang tối thứ năm, để dẫn vợ đi xem hòa nhạc và sẽ chuyển công việc của câu lạc bộ sang sáng thứ bảy. Trong phạm vi tuần đó, bạn vẫn hoàn thành những việc quan trọng nhất cho cả hai vai trò.

Các *vùng cấm về thời gian* cũng giúp làm rõ các kỳ vọng đối với người khác. Nếu bạn có một trợ lý giúp bạn xếp lịch cho các cuộc hẹn, *vùng cấm về thời gian* sẽ có lợi cho cả hai người. Khi biết những *vùng cấm về thời gian* của bạn vào các ngày thứ hai, thứ tư và thứ sáu từ 10 giờ đến 16 giờ là dành cho các cuộc gặp theo lịch hẹn trước, người trợ lý của bạn sẽ biết rằng bạn không dùng thời gian này cho việc gì khác, nếu không trao đổi trước. Đồng thời bạn cũng biết trợ lý của bạn sẽ không xếp lịch các cuộc hẹn vào các khoảng thời gian khác nếu không hỏi ý kiến bạn trước.

Dành thời gian cho công việc chuẩn bị

Phần lớn sự bực bội và lo lắng của chúng ta xuất phát từ cảm giác thiếu sự chuẩn bị. Nhiều hoạt động trở thành khẩn cấp do thiếu sự chuẩn bị chu đáo. Thông qua tổ chức công việc hàng tuần, chúng ta sẽ tạo ra khuôn khổ thuận lợi và khuyến khích cho việc chuẩn bị.

Ví dụ, nếu bạn được yêu cầu phải thuyết trình tại cuộc họp vào sáng thứ sáu, bạn có thể phải bỏ ra một số thời gian vào thứ tư để chuẩn bị và thứ năm để diễn tập. Nếu bạn có kế hoạch làm vườn vào sáng thứ bảy, bạn có thể phải đến cửa hàng mua hạt giống và dụng cụ vào thứ sáu.

Những thành công mà chúng ta muốn trong cuộc sống hiếm khi có được nhờ sự tình cờ. Hầu hết thành công được tạo ra nhờ việc lập kế hoạch cẩn thận và chuẩn bị chu đáo. Sự sáng suốt khi tổ chức công việc hàng tuần sẽ cho chúng ta tầm nhìn để bố trí thời gian cần thiết cho công việc chuẩn bị đó. Đương nhiên, khi công việc diễn ra theo đúng kế hoạch, chúng ta sẽ đạt được hiệu quả cao hơn nếu chuẩn bị tốt. Nhưng ngay cả khi tình hình thay đổi, thời gian bỏ ra cho việc chuẩn bị cũng sẽ giúp chúng ta nhận ra sớm hơn và chính xác hơn sự thay đổi để chuyển hướng một cách đúng đắn.

Khi đã quen với cách lập kế hoạch theo tuần, bạn sẽ không còn muốn bị hạn chế trong cách lập kế hoạch thiển cận hàng ngày nữa. Đặt nội dung vào bối cảnh giúp bạn có các quyết định khôn ngoan và có hiệu quả hơn trong thời khắc đưa ra sự lựa chọn.

Sự khác biệt về chất lượng cuộc sống

Để ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống mà chỉ dựa vào mô thức thời gian tuần tự là một điều bất khả. Vì theo mô thức này, điều quan trọng trong cuộc sống của chúng ta và việc làm được điều đó đến đâu là tùy thuộc vào chiếc đồng hồ cơ khí hay các tấm lịch bàn. Tiếng kêu tíc tắc của kim đồng hồ cũng được coi là nhịp điệu của cuộc sống.

Nhưng cách lập kế hoạch hàng tuần với tầm nhìn xa hơn, là cách nhìn và lối sống hoàn toàn mới. Để hiểu rõ sự khác biệt này, cách tốt nhất là qua trải nghiệm.

Chúng tôi thường nghe những ý kiến tâm sự như sau:

Công việc chuyên môn từng ngốn gần hết thời gian của tôi, nhưng bây giờ không còn như vậy nữa. Tôi cảm thấy như trút bỏ được gánh nặng khỏi đôi vai và tôi trở lại cuộc sống vui vẻ như trước. Tôi làm được nhiều việc tại công sở mà vẫn có nhiều thời gian cho các vai trò khác của mình. Cuộc sống của tôi trở lại thăng bằng.

Tôi tìm ra một khối lượng đáng kể thời gian có chất lượng. Trước đây, tôi thường nói: "Tôi không có đủ thời gian trong ngày, trong tuần. Tôi có quá nhiều việc phải làm". Đôi khi giờ đây tôi cũng trở lại thói quen cũ, nhưng tôi yên tâm khi hiểu rằng mình đã có chỗ dựa vững chắc và tôi có thể giữ được cân bằng và điều chỉnh lại mình một cách nhanh chóng. Cũng có những lúc hối hả, công việc đầy rẫy không thể chờ đợi, nhưng có điểm khác là tôi vẫn có thể dành ra một số thời gian cho bản thân và hiểu rõ rằng điều này cũng

quan trọng chẳng kém công việc thuộc Phần tư thứ I như có khách hàng đột xuất hay các việc khẩn cấp khác. Trước đây tôi nghĩ phải đặt lịch trình theo giờ trong ngày, nhưng nay tôi nhận ra điều quan trọng không phải là xếp lịch cho từng việc nhỏ, mà là ưu tiên làm những việc quan trọng nhất.

Sự thay đổi đáng chú ý nhất là với con cái của tôi. Các ngày thứ hai luôn là những ngày bận rộn, với việc con gái tôi đi cưỡi ngựa, con trai đi tập bóng đá và cả nhà sum họp cùng ăn cơm tối. Theo cách tổ chức công việc hàng tuần, tôi bàn bạc với vợ là chúng tôi sẽ đặc biệt dành nhiều thời gian cho con cái, mỗi người dẫn một đứa đi ăn ngoài trước hoặc sau bữa tập của con và chúng tôi sẽ tập trung cho con cái nhiều hơn là cho những việc bận rộn quanh năm. Thứ hai tuần trước, sau khi thực hiện kế hoạch được hai tuần, cậu con trai khoác tay tôi khi chúng tôi vừa rời hiệu ăn trên đường đến sân tập bóng đá. "Thứ hai là ngày con thích nhất trong tuần, bố ạ", thằng bé nói khi chúng tôi bước ra xe, "Con đều thấy vui dù bố hay mẹ đưa con đi tập, con chỉ muốn được nói chuyện".

Có những vấn đề về chất lượng cuộc sống mà chúng ta không thể giải quyết đơn giản thông qua mô thức thiển cận về thời gian tuần tự (chronos). Ngay cả việc đơn giản như đưa phiếu công việc hàng tuần vào hệ thống lập kế hoạch hàng ngày cũng tạo ra sự khác biệt lớn. Nhưng sự khác biệt còn lớn hơn nữa khi chúng ta đưa vào mô thức thời gian chất lượng (kairos) hay mô thức dồi dào – khi chúng ta coi tất cả các bộ phận trong cuộc sống của chúng ta đều quan trọng đối với sứ mệnh của chúng ta, và sự hiệp lực giữa các

bộ phận này sẽ tạo ra sức mạnh cho tổng thể. Cuộc sống trở thành một chu kỳ hữu ích của phát triển và học tập không ngừng, của sự hoàn thiện các mối quan hệ và sự cống hiến có ý nghĩa.

Tầm nhìn hàng tuần nuôi dưỡng sự cân bằng và cho chúng ta bối cảnh để có sự lựa chọn có hiệu quả, theo từng thời điểm, về những điều chúng ta quyết định dành ưu tiên trước tiên trong cuộc sống.

CÁCH VẬN DỤNG TẦM NHÌN HÀNG TUẦN

- Bố trí thời gian cụ thể mỗi tuần để tổ chức công việc trong Phần tư thứ II của bạn. Tìm một chỗ thích hợp để xem xét nội tâm và suy ngẫm.
- Trong tuần, ghi lại các tình huống mà bạn có cách xử lý khác biệt nhờ có tầm nhìn hàng tuần. Ghi lại điều này trong hồ sơ của bạn. Đánh giá trải nghiệm đó vào cuối tuần.
- Nếu bạn chưa sẵn sàng làm như vậy, hãy để ra một ngày trong tuần để phục hồi, để suy ngẫm và tái cam kết – chứ không phải chỉ để nghỉ ngơi giải trí. Trong ngày này, bạn đừng làm những việc bạn vẫn thường làm vào những ngày khác. Sau một tháng, bạn đánh giá lại kết quả.
- Nếu cuộc sống và công việc của bạn có quan hệ với những người khác, nên trao đổi với họ về việc tổ chức công việc hàng tuần. Tìm cách phối hợp các hoạt động của bạn để đạt được kết quả tốt hơn trong các mục tiêu chung với mọi người.

CHƯƠNG 9

TÍNH CHÍNH TRỰC TRONG THỜI KHẮC RA QUYẾT ĐỊNH

Chất lượng cuộc sống phụ thuộc vào điều gì diễn ra ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng.

Giả sử rằng bạn bỏ ra nửa giờ mỗi cuối tuần để điểm lại quy trình Phần tư thứ II và kết nối với cuộc sống nội tâm của bạn. Bạn ôn lại sứ mệnh và các vai trò của mình; những mục tiêu quan trọng đã được bạn xác định. Bạn chuyển chúng thành kế hoạch hành động hàng tuần. Thế rồi khi bắt đầu mỗi ngày làm việc, bạn rà soát lại kế hoạch cho ngày đó, gắn kết nó với tầm quan trọng và đưa ra những thay đổi mà bạn thấy cần thiết theo tiếng nói của lương tâm. Bạn tin rằng mình đã xác định đúng "những điều quan trọng nhất" và có một kế hoạch tốt để ưu tiên thực hiện những điều quan trọng ấy trong thời gian 24 giờ tới của đời bạn.

Như vậy bạn bắt đầu sống qua một ngày mà bạn đã hoạch định. Nhưng vì lý do nào đó, ngày đó lại không diễn ra "theo kế hoạch".

- Bạn vừa kết thúc cuộc gặp riêng với một nhân viên, nhưng anh ta đột nhiên bị suy sụp tinh thần và bắt đầu thổ lộ ra những khúc mắc có ảnh hưởng đến công việc của anh ta. Bạn thông cảm với tình cảnh của nhân viên này, nhưng bạn có lịch họp quan trọng trong 10 phút nữa, và bạn cũng phải nể mặt năm người khác đã bố trí thời gian để tham dự cuộc họp. Bạn phải làm gì đây?
- Bạn nhận được cú điện thoại của ông hiệu trưởng trường tiểu học nơi con gái bạn đang học, mời bạn tham gia vào một ban của hội phụ huynh nhằm trang bị cho sân chơi của nhà trường. Gần đây bạn đã quyết định sẽ không có thêm một cam kết nào nữa, vì bạn cảm thấy đã không còn thời gian cho các hoạt động phục hồi cá nhân và cho gia đình. Nhưng bạn rất yêu quý con gái và coi trọng những gì vị hiệu trưởng đang cố gắng làm cho trường và bạn hiểu rằng bạn có khả năng, nguồn lực và mối quan hệ để giúp cho dự án này thành công tốt đẹp. Bạn sẽ đáp lại yêu cầu này thế nào?
- Bạn đã mất nhiều giờ làm việc căng thẳng cho một dự án và cảm thấy hiệu suất làm việc của bạn đang giảm xuống. Bạn nghĩ rằng nghỉ giải lao để đọc sách giải trí hoặc đi ăn trưa sớm có thể làm cho bạn tỉnh táo trở lại. Nhưng bạn có thời hạn phải hoàn thành, và bạn không chắc việc nghỉ giải lao có thực sự giúp bạn nghỉ ngơi, hồi phục hay không. Bạn sẽ quyết định sao đây?

Những ví dụ trên có thể không phản ánh đúng tình huống cụ thể của bạn, nhưng dù sao nó cũng cho thấy rằng mỗi ngày đều có những thách thức bất ngờ, những cơ hội mới, những lý do, hay những cái cớ để bạn không làm điều bạn đã có kế hoạch làm.

Bạn phản ứng thế nào trong các tình huống đó?

Bạn đưa ra sự lựa chọn nào?

Bạn cảm thấy thế nào về sự lựa chọn của bạn?

Bạn cảm thấy thế nào về cách đưa ra sự lựa chọn của mình?

Bạn cảm thấy thế nào vào cuối ngày làm việc? Bạn có bực bội, cảm thấy thiếu sót vì bạn không làm được tất cả công việc, kiệt quệ do đã cố gắng hết sức? Hay bạn cảm thấy bình tĩnh, yên tâm và thỏa mãn rằng bạn đã thực sự dành ưu tiên cho điều quan trọng nhất?

Những thách thức nêu trên không phải là hão huyền; Đó là thực tế cuộc sống thường ngày. Dù cách tổ chức công việc có tốt như tổ chức theo Phần tư thứ II, hay cách lập kế hoạch nào khác cũng không thể giúp chúng ta biết trước mọi chuyện sẽ diễn ra như thế nào, cũng không giúp chúng ta kiểm soát được chúng. Nếu chúng ta nghĩ rằng quản trị thời gian – thông qua xếp lịch các cuộc hẹn và danh sách công việc "nên làm" – có thể giải quyết được mọi việc, thì chắc chắn chúng ta sẽ chỉ tự chuốc lấy sự bực bội mà thôi.

Bất cứ tuần nào, ngày nào hay khoảnh khắc nào sắp tới trong cuộc sống cũng đều là những lãnh thổ chưa có

bản đồ. Người ta chưa đặt chân đến đó. Chúng ta như nhảy dù xuống một địa hình lạ lắm, và trong khi chiếc bản đồ chỉ đường do chúng ta làm ra có thể có ích, thì khả năng định hướng của chúng ta phụ thuộc phần lớn vào chất lượng cái la bàn nội tâm của chúng ta, vào sức mạnh của bốn khả năng thiên phú giúp chúng ta phát hiện và liên kết với phương "chính Bắc". Đó là lý do vì sao mục đích tổ chức công việc theo Phần tư thứ II là giúp chúng ta sống với sự chính trực khi đưa ra sự lựa chọn. Dù gặp bất cứ con đường vòng nào, bất cứ con đường mới nào, chúng ta vẫn có thể dựa vào cái la bàn nội tâm để giúp chúng ta đi đúng hướng.

Khoảnh khắc đưa ra lựa chọn

Khoảnh khắc đưa ra lựa chọn là khoảnh khắc thử thách con người. Nó là thời điểm thử thách tính cách và năng lực của chúng ta. Hãy xem xét một số yếu tố tác động đến chúng ta vào thời khắc đưa ra lựa chọn:

- Sự khẩn cấp (những điều bức bách và trước mắt)
- Tấm gương xã hội (những điều phổ biến và mang lại sự hài lòng)
- Những kỳ vọng của bản thân
- Những kỳ vọng của người khác
- Những giá trị nội tâm (những điều chúng ta cảm thấy quan trọng về lâu dài)
- Những giá trị thực tế của chúng ta (điều chúng ta mong muốn trong ngắn hạn)

- Kịch bản (khuôn mẫu từ quá trình nuôi dưỡng, dạy dỗ) của chúng ta
- Khả năng tự nhận thức của chúng ta
- Lương tâm của chúng ta
- Những nhu cầu cơ bản của chúng ta
- Những mong muốn của chúng ta

Điều quan trọng cần nhớ là, thời khắc đưa ra lựa chọn là thời khắc chúng ta phải chịu tác động của tất cả những yếu tố này – đó chính là thời khắc của sự lựa chọn. Bất kể chúng ta có tự động phản ứng trước một hay nhiều yếu tố này hay không, có để cho hoàn cảnh hay người khác kiểm soát chúng ta hay không, có sử dụng những khả năng thiên phú của chúng ta để đưa ra quyết định có ý thức, theo tiếng gọi của lương tâm hay không – thì đó là sự lựa chọn của chúng ta.

Như Viktor Frankl đã khám phá ra tại các trại tập trung giết người của Đức Quốc xã:

> Chúng tôi, những người đã sống trong các trại tập trung đều nhớ đến những người đã bước vào các trại để an ủi những người khác, đem cho đi những mẩu bánh mì cuối cùng của mình. Có thể số lượng những người này không nhiều, nhưng họ cho chúng ta đủ bằng chứng để chứng minh rằng người ta có thể lấy đi bất cứ thứ gì từ một con người trừ một thứ: sự tự do cuối cùng của con người – lựa chọn thái độ trước một hoàn cảnh nhất định, lựa chọn cách ứng xử của chính mình.
>
> Sự thật là chúng ta luôn luôn phải lựa chọn. Hàng ngày, hàng giờ, chúng ta có cơ hội để đưa ra quyết định, một quyết định nói

lên bạn sẽ khuất phục hay không khuất phục trước các sức mạnh đe dọa cướp đi chính bản ngã của bạn, cướp đi sự tự do nội tâm của bạn; một quyết định nói lên liệu bạn có trở thành một món đồ chơi của hoàn cảnh hay không...

Chúng ta cảm thấy thoải mái khi sống với ảo tưởng rằng ngoại cảnh hay người khác phải chịu trách nhiệm về chất lượng cuộc sống của chúng ta, nhưng sự thực là chúng ta phải có trách nhiệm – và chịu trách nhiệm – đối với những lựa chọn của chúng ta. Và, trong khi một số quyết định lựa chọn có thể có vẻ nhỏ nhoi và không có ý nghĩa vào lúc đó, nhưng khi chúng hợp lại sẽ cho chúng ta sức mạnh hướng đến số phận sau cùng của chúng ta, giống như các con suối nhỏ hợp lại thành con sông lớn. Cùng với thời gian, những lựa chọn của chúng ta sẽ trở thành những thói quen của con tim. Những thói quen của con tim này có ảnh hưởng quyết định đến cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của chúng ta.

Sự lựa chọn dựa vào nguyên tắc

Điều cốt lõi của lối sống dựa vào nguyên tắc là sự cam kết lắng nghe và sống theo lương tâm. Vì sao? Vì trong tất cả các yếu tố có tác động đến chúng ta trong thời khắc lựa chọn, đây là yếu tố quyết định đến chất lượng cuộc sống của chúng ta.

Để chứng minh cho tính khác biệt của sự lựa chọn dựa vào nguyên tắc, chúng tôi đề nghị bạn nên làm một thực nghiệm. Chúng tôi đề nghị bạn đầu tư sâu sắc vào cuộc thực nghiệm này vì qua đó bạn sẽ hiểu rõ nội dung cốt lõi của chương này.

Hãy suy nghĩ một lúc về một vài mối quan hệ mà bạn quan tâm sâu sắc. Đó có thể là các mối quan hệ với vợ/chồng, cha mẹ, con cái, hay với sếp, nhân viên, một người bạn. Khi bạn suy nghĩ về mối quan hệ này, cố gắng đi sâu vào nội tâm và tự hỏi bản thân những câu hỏi sau:

Có một điều, mà nếu bạn làm được thì sẽ cải thiện đáng kể mối quan hệ này, đó là gì?

Khi bạn suy nghĩ về điều này, bạn có tìm ra câu trả lời không?

Bạn có tin rằng làm điều đó sẽ cải thiện được chất lượng của mối quan hệ?

Làm sao bạn biết được?

Cứ mỗi lần chúng tôi đưa ra các câu hỏi này, hầu như mọi người nhận ra ngay một vài điều cụ thể mà nếu họ làm được sẽ tạo ra sự khác biệt, sẽ cải thiện chất lượng của mối quan hệ.

"Làm sao anh biết được?"

"Thì tôi biết là như thế."

Đối với hầu hết mọi người, họ vẫn đưa ra câu trả lời như thế dù chưa từng trải qua hoàn cảnh ấy. Do đó, đây không hẳn là sự chọn lựa từ kinh nghiệm, mà chỉ là sự nhận thức trong nội tâm về điều "đúng", nên làm và một niềm tin rằng làm điều này sẽ đem lại kết quả.

"Câu trả lời của anh có phù hợp với các nguyên tắc "chính Bắc" không?"

"Có chứ."

"Nó có nằm trong *Vòng tròn ảnh hưởng* của anh không?"

"Có."

"Việc này là khó, nhưng nó là việc anh có thể làm được phải không?"

" Đúng thế."

Nhận thức nội tâm này dường như hướng thẳng vào việc nào có tác dụng mạnh nhất, dựa vào nguyên tắc mà chúng ta có thể làm để nâng cao chất lượng cuộc sống trong tình huống cụ thể. Nó cũng giống như nhận thức bạn trải qua khi làm tuyên ngôn sứ mệnh hay tổ chức công việc hàng tuần của mình.

Bây giờ, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể tiếp cận được với nhận thức nội tâm đó bất cứ lúc nào? Điều gì sẽ xảy ra, nếu giữa những trận đấu nóng bỏng hàng ngày, bạn biết đưa ra quyết định sáng suốt dựa vào sức mạnh của lương tâm thay vì chạy theo tính chất khẩn cấp, chịu sức ép từ bên ngoài, những kỳ vọng của người khác, lảng tránh khó khăn, hay dùng thủ đoạn, giải pháp chữa cháy? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có khả năng thực hiện những điều đó một cách có hiệu quả? Liệu điều đó có tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của bạn?

Stephen: Vài năm trước, có lần tôi nói chuyện với một nhóm sinh viên đại học về đề tài này, tức là lắng nghe và sống theo tiếng nói của lương tâm. Trong quá trình trò

chuyện, chúng tôi cùng tập luyện lắng nghe, theo đó tôi khuyến khích các sinh viên cố gắng kết nối với cuộc sống nội tâm và lắng nghe tiếng nói từ lương tâm của họ. "Bạn sẽ làm gì để trở thành sinh viên tốt hơn? Bạn sẽ làm gì để trở thành đứa con ngoan của gia đình, một người bạn học/bạn cùng phòng tốt? Bạn sẽ làm gì để sống chính trực hơn?".

Sau đó, một cô sinh viên đến gặp tôi và hỏi: "Làm sao em biết được điều em lắng nghe thực sự là tiếng nói từ lương tâm của mình?". Điều cô sinh viên này hỏi tôi cũng là câu hỏi nhiều người khác đã từng hỏi:"Làm sao biết được điều tôi đang lắng nghe là tiếng nói từ lương tâm của mình chứ không phải là những tiếng nói khác – từ ý thức xã hội, hoàn cảnh sống, hay từ suy nghĩ viển vông của mình?".

Tôi đã trả lời: "Khi chúng ta thử luyện tập lắng nghe, em có cảm nhận hay có cảm giác gì không?".

"Dạ có", cô trả lời. "Em nghĩ đến nhiều thứ cần làm để trở thành một người tốt".

"Thế thì em nên quên câu hỏi này đi. Hãy làm những điều em đã nghĩ. Khi đó em sẽ quen với tiếng nói của nội tâm mình và em sẽ tìm ra câu trả lời."

Tôi quan sát biểu hiện trên nét mặt của cô gái. "Có phải em chưa hài lòng với câu trả lời của tôi?".

"Dạ, không phải như thế."

"Tại sao?"

Cô thở dài: "Em không thoái thác được nữa".

Một năm sau đó, tôi lại đến trường đại học này để nói

chuyện về một đề tài khác. Cô sinh viên này lại đến gặp và tự giới thiệu về mình, nhắc lại câu hỏi đã hỏi tôi năm trước. Khi đã nhớ lại, tôi hỏi : "Thế chuyện gì đã xảy ra sau đó?".

"Em đã làm những điều đó". Cô trả lời. "Em làm rất nghiêm túc".

"Em đã làm gì?"

"Em đã bắt đầu nghiên cứu các tác phẩm khai sáng một cách nghiêm túc. Em đã hòa giải với một số người mà em từng nghĩ rằng sẽ không nói chuyện với họ nữa vì em không ưa họ. Em trở nên vui vẻ, có ích hơn cho gia đình. Em bỏ thói quen hay ngần ngại. Em nhận ra bổn phận của một sinh viên, cũng như bổn phận đối với gia đình, nhà thờ. Em đã cố gắng thân mật với anh chị em trong nhà. Em không cãi lại cha mẹ. Em bớt đi tính tự ái và giận dỗi". Cô dừng lại một lát rồi nói tiếp: "Bây giờ thì em hiểu rất rõ sự khác biệt giữa tiếng nói đó với các tiếng nói khác từ bên trong cũng như bên ngoài".

Nhiều năm sau đó, tôi có nói chuyện với một nhóm sinh viên khác – tại bang khác, thì cô ấy lại đến gặp tôi lần nữa. "Thầy có muốn nghe phần thứ ba của câu chuyện không?", cô hỏi. Tôi trả lời là có. Cô mỉm cười:"Em không thể tin nổi sự khác biệt lớn như thế đến với cuộc sống của mình khi em bắt đầu nhận ra mình có sự chỉ dẫn của nội tâm. Em cảm thấy có sự chỉ dẫn đối với bất cứ điều gì em làm, và chừng nào em vẫn thực lòng với nó thì hình như mọi thứ sẽ phối hợp với nhau để khiến cho điều đó xảy ra".

Đấy là ý nghĩa chính yếu của cuộc sống dựa vào nguyên tắc. Nó giúp chúng ta tạo ra một kênh liên lạc mở với nhận thức nội tâm và hành động một cách chính trực theo tiếng nói đó. Nó mang lại cho chúng ta tính cách và năng lực để lắng nghe và sống theo tiếng nói của lương tâm.

Đây rõ ràng không phải là giải pháp "sửa chữa cấp tốc". Như cô sinh viên trẻ này đã nhận ra, nó đòi hỏi một nỗ lực lớn và sự đầu tư thời gian. Nhưng khi làm được càng nhiều, chúng ta càng được trải nghiệm kết quả cuộc sống có chất lượng bấy nhiêu.

Làm thế nào thực hiện được điều đã lựa chọn

Mục đích cơ bản của quy trình Phần tư thứ II là làm tăng khoảng trống giữa tác nhân với phản ứng và năng lực của chúng ta để chúng ta hành động với sự chính trực trong khoảng trống đó. Chúng ta làm điều đó khi xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân, khi tổ chức công việc hàng tuần. Chúng ta dừng lại cân nhắc ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng để chủ động lựa chọn phản ứng nào gắn kết sâu sắc với các nguyên tắc, các nhu cầu và các năng lực.

Chúng ta sẽ tăng cường được khả năng hành động với sự chính trực, trên cơ sở hàng ngày, hàng giờ, khi chúng ta biết cách dừng lại để suy nghĩ. Trong lúc dừng lại để suy nghĩ, sự chính trực sẽ đến với chúng ta khi chúng ta dựa vào các khả năng thiên phú của con người để tự chất vấn, lắng nghe thành thực và hành động dũng cảm.

1. Tự chất vấn

Tự chất vấn là một hành động cơ bản, nhờ đó chúng ta trở thành người hành động dựa vào nguyên tắc. Đó là việc tự chất vấn lương tâm mình, không phải vì tò mò, mà xuất phát từ sự cam kết hành động theo tiếng nói của con tim.

Tự chất vấn nói lên tính khiêm tốn do sống theo các nguyên tắc, một sự thừa nhận về sự tồn tại của các nguyên tắc và về vai trò kiểm soát của chúng. Nó khẳng định các khả năng thiên phú của con người – rằng chúng ta có khả năng tự chất vấn lương tâm để chỉ ra hướng "chính Bắc", có ý chí độc lập để thực hiện sự lựa chọn và trí tưởng tượng sáng tạo để hành động hiệu quả nhất. Nó bao hàm khả năng tiếp thu, sự dũng cảm và niềm tin. Nó là minh chứng rằng ý muốn làm điều đúng của chúng ta mạnh hơn ý muốn làm những điều khác.

Hành động chính trực ở thời khắc phải lựa chọn bắt đầu bằng tự chất vấn – cũng giống như khi chúng ta tạo lập một tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân hay đặt ra mục tiêu khi tổ chức kế hoạch tuần. Khi đối mặt với các thách thức trong ngày, chúng ta cần nêu ra một số câu hỏi then chốt giúp chúng ta tập trung vào lắng nghe và sống theo tiếng nói của lương tâm. Những câu hỏi mà nhiều người cho rằng có ý nghĩa đối với họ bao gồm:

"Cách dùng thời gian tốt nhất của tôi lúc này là gì?"

"Điều gì là quan trọng nhất lúc này?"

"Cuộc sống đang đòi hỏi gì ở tôi?"

"Điều đúng nhất tôi cần làm vào lúc này là gì?"

Dù câu hỏi được viết bằng lời lẽ như thế nào, nó phải là tiếng nói từ con tim. Ngoài ra, còn những câu hỏi khác, chúng ta cần nêu ra khi cân nhắc sự lựa chọn.

Có phải điều này nằm trong Vòng tròn ảnh hưởng của tôi?

Có phải điều này nằm tại Trung tâm của tiêu điểm?

Ở đây có giải pháp thứ ba không?

Những nguyên tắc nào được áp dụng?

Cách áp dụng tốt nhất là gì?

Bạn hãy lấy một trong các tình huống mà chúng tôi đã nêu ra ở phần đầu chương này để tìm hiểu xem những câu hỏi này sẽ giúp bạn hành động theo nguyên tắc như thế nào.

Giả sử nhân viên của bạn tỏ ra bức xúc và bắt đầu nói ra những điều thầm kín cho bạn nghe chỉ vài phút trước khi bạn phải có mặt tại một cuộc họp quan trọng theo lịch làm việc. Một trong những phản ứng thông thường có thể là sự băn khoăn, bực bội, cảm thấy rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan, không yên tâm. Có thể là nỗi lo lắng bị mất thể diện với các nhân vật có uy quyền tại cuộc họp đó nếu bạn vắng mặt. Một phản ứng tự phát có thể là nhìn vào đồng hồ và nói: "Tôi thực sự xin lỗi, nhưng tôi phải đi họp ngay bây giờ", và tống khứ sự việc của nhân viên đó bằng cách giao cho bộ phận nhân sự giải quyết.

Nhưng cái giá phải trả cho quyết định ấy là gì, xét theo góc độ sự trung thành và tính sáng tạo của nhân viên đó? Theo cách nhìn nhận của những người khác khi họ được người nhân viên này thuật lại câu chuyện? Theo góc độ Tài khoản Chính trực cá nhân của bạn?

Giả sử bạn có một phút thở sâu và suy nghĩ.

Điều gì là điều quan trọng nhất lúc này?

Bạn cảm thấy không biết chắc. Con người là quan trọng hơn lịch làm việc, nhưng trong tình huống cụ thể này, lịch làm việc của bạn cũng có liên quan đến những người khác nữa.

Có phải điều này nằm trong Vòng tròn ảnh hưởng của tôi?

Cả hai tình huống nêu trên đều nằm trong *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn, cả hai đều gắn với sứ mệnh và các mục đích của bạn.

Nguyên tắc nào được áp dụng ở đây?

Có thể là khi bạn đang xem xét tình huống này thì những nguyên tắc cụ thể nảy sinh trong đầu bạn – trung thực và cởi mở. Lôi kéo người khác cùng tham gia giải quyết vấn đề và cùng nhau tìm ra giải pháp. Bạn có thể cảm thấy nên nói với người nhân viên đó như sau "Tôi hoan nghênh ý định của anh muốn chia sẻ tâm sự với tôi. Đây là điều rất quan trọng nên tôi muốn có thời gian để nói chuyện kỹ với anh và giúp anh tìm ra giải pháp. Tiếc là tôi đã lỡ hẹn trước với người khác và có cuộc gặp ngay bây giờ, nhưng tôi sẽ họp xong lúc 3 giờ chiều. Anh thấy thế nào nếu chúng ta gặp nhau vào lúc đó và bàn bạc xem chúng ta có thể tìm được giải pháp gì không?".

Hoặc bạn có thể có cách xử sự khác. Nguyên tắc chỉ đạo trong đầu của bạn lúc này là coi trọng giá trị của người

này. Bạn có thể bảo người nhân viên này ngồi chờ một phút trong khi bạn yêu cầu thư ký đến phòng họp và giải thích rằng bạn có việc quan trọng đột xuất và xin phép đến muộn nửa giờ. Bạn cũng có thể bảo thư ký xin lùi chương trình nghị sự của bạn xuống cuối buổi họp, hoặc bạn có thể yêu cầu trợ lý thay mặt bạn tham dự cuộc họp.

Hoặc bạn có thể có cách xử lý khác nữa, nếu trong khi suy xét bạn nhận ra những khúc mắc của nhân viên này không thuộc trách nhiệm trực tiếp của bạn. Bạn cảm thấy nên dẫn anh ta đến gặp trực tiếp phòng nhân sự, nơi mà những khúc mắc của anh ta có thể được giải quyết trực tiếp hơn.

Điểm mấu chốt là thay vì có phản ứng dựa vào các nhu cầu của bạn và điều bạn nghĩ là sức ép thời gian đối với bạn, bạn sẽ dừng lại suy nghĩ về các nguyên tắc và gắn kết nó với lương tâm của bạn để giúp bạn ưu tiên cho điều quan trọng nhất vào lúc đưa ra sự lựa chọn.

Khi tự chất vấn, điều quan trọng bạn cần nhận ra là sự thông thái được nảy sinh từ sự kết hợp giữa con tim và khối óc. Nhiều khi điều mà lương tâm mách bảo chúng ta làm là những điều rất quen thuộc hay "lẽ thường tình". Đó là những điều chúng ta đã đọc thấy ở đâu đó, đã suy nghĩ về nó, hay đã từng trải qua, do vậy nó là một bộ phận trong khuôn khổ nhận thức của chúng ta. Trong những trường hợp này, lương tâm sẽ chỉ rõ hay nêu bật cách áp dụng thích hợp sự hiểu biết này.

Có những lúc, trí tuệ của con tim vượt trội hơn sự thông minh của khối óc. Chúng ta có thể chưa có sự hiểu biết hay

sự từng trải trực tiếp khi chúng ta làm điều nên làm, nhưng bằng cách nào đó chúng ta biết rằng đó là điều đúng đắn. Chúng ta biết rằng nó sẽ đem lại kết quả tốt nhất. Khi chúng ta biết lắng nghe và sống theo tiếng nói của lương tâm, sẽ có nhiều điều do lương tâm mách bảo sẽ được chuyển thành sự hiểu biết thông qua trải nghiệm của chúng ta. Chúng ta biết phân biệt điều phải trái trong đầu óc mình, nhưng không sa vào lý sự. Trí tuệ là học tất cả những gì chúng ta có thể, nhưng với sự khiêm tốn để nhận ra rằng chúng ta không thể biết tất cả. Đó là lý do vì sao tự chất vấn lương tâm là điều rất quan trọng để có được sự chính trực khi đưa ra lựa chọn.

2. Lắng nghe chân thành

Khi lần đầu tiên lắng nghe tiếng nói thì thầm của lương tâm, chúng ta thường làm một trong hai điều sau đây : hoặc chúng ta hành động theo tiếng gọi của nó, hoặc chúng ta bắt đầu tìm cách thanh minh – tự thuyết phục mình bằng "những lý lẽ giả dối" – lý do vì sao chúng ta phải có sự lựa chọn khác.

Nếu chọn giải pháp thứ nhất, chúng ta sẽ cảm thấy yên tâm. Chúng ta tạo ra sự liên kết lớn hơn với nguyên tắc "chính Bắc". Chúng ta nâng cao khả năng nhận thức được tiếng nói của nội tâm và nâng cao tính hiệu quả của bản thân.

Nếu chọn giải pháp thứ hai, chúng ta sẽ cảm thấy bất ổn và căng thẳng. Chúng ta bắt đầu tìm cách thanh minh cho quyết định của mình, thường là dựa vào các nhân tố bên ngoài, như là do người khác hay do hoàn cảnh. Chúng

ta bắt đầu đổ lỗi và lên án người khác. Họ có thể nhận ra sự bất hợp lý của chúng ta và phản ứng đáp trả, tạo ra một sự hiệp lực tiêu cực mà Tiến sĩ Terry Warner gọi là "sự đụng độ", khi mà mỗi chúng ta có hành động kích thích hành vi tiêu cực của người khác và lấy đó làm cái cớ cho hành vi tiêu cực của mình.

Ví dụ, giả sử bạn trở về nhà sau một ngày làm việc mệt nhọc. Bạn đang muốn nghỉ ngơi và mong chờ buổi tối đến để xem cuốn phim video bạn vừa thuê trên đường về nhà. Nhưng trong bữa ăn tối, bạn phát hiện ra đứa con trai vị thành niên của bạn đang có vấn đề đấu tranh tư tưởng và bạn đột nhiên cảm thấy lương tâm mách bảo mình nên sắp xếp lại kế hoạch buổi tối để có cuộc gặp gỡ thân mật với con.

Nhưng vấn đề là bạn không muốn làm điều đó và cũng không muốn thừa nhận điều này với chính bạn. Bạn thực sự yêu quý con trai của mình và muốn điều tốt nhất đến với nó. Nhưng bạn đang rất mệt mỏi. Bạn đang mong được xem cuốn phim video này để giải trí. Xét cho cùng thì bạn đáng được hưởng điều đó. Bạn đã làm việc vất vả cả ngày để kiếm tiền nuôi nấng nó. Bạn đã bỏ ra 10 tiếng đồng hồ để đi về, để giải quyết các vấn đề tranh chấp, đấu đá lẫn nhau tại nơi làm việc, đối đầu với các vấn đề hóc búa và những thách thức căng thẳng giữa các cá nhân, làm việc như nô lệ để giải quyết các vấn đề ngân sách và báo cáo, chịu đựng trước các khách hàng khó tính và các nhà cung cấp khó chịu – tất cả những điều này bạn làm là để con bạn có được những điều tốt hơn trong cuộc sống. Và tất cả điều

bạn muốn vào lúc ấy chỉ là có được hai giờ thảnh thơi dành cho mình – chỉ hai tiếng đồng hồ để xem cuốn phim video bạn đã hoãn đi hoãn lại cả tháng nay vì quá bận rộn.

Nên bạn đã chọn cách giải quyết nhanh tại bữa ăn.

"Này con, có gì không ổn hả?"

Cậu bé liếc nhìn xem bạn có thực sự quan tâm không. Thấy bạn không thực sự quan tâm nên nó trả lời: "Không sao bố ạ, con ổn mà".

"Tức là việc học ở trường, bài vở, bạn bè, đều không có vấn đề gì chứ?"

"Vâng ạ, mọi chuyện ổn cả."

"Con cần học chăm chỉ để có điểm cao nhé, học bổng là rất quan trọng đấy."

"Vâng, con biết rồi". Thằng bé đứng dậy ra khỏi bàn ăn và cầm theo chiếc áo khoác vắt trên ghế.

"Con đi ra ngoài hả?"

"Vâng"

"Con đi đâu?"

"Chỉ quanh đây thôi."

"Bao giờ con về nhà?"

"Hơi muộn một tí."

"Ngay mai con phải đi học. Nhớ về nhà trước 10 giờ 30 nhé?"

"Vâng ạ."

Khi cậu con trai bước ra khỏi cửa, bạn gọi với theo: "Này, con nhớ nếu có vấn đề gì thì nói cho bố biết nhé".

"Vâng ạ", con bạn đáp lại.

"Con muốn nói chuyện hả?"

"Không ạ, con phải đi đây."

"Con có định nói đâu? Con chỉ trả lời nhát gừng. Không thể cảm thông với con được."

"Đúng vậy", thằng bé khẽ nói. "Bố còn không dễ dàng hòa hợp với bản thân mình nữa là!".

"Con có nghĩ là những đứa trẻ vị thành niên có thể mở mồm ra nói được một điều thông minh dù chỉ một lần thôi không?"

Khi cái cửa đóng sầm lại sau lưng đứa con, bạn quay trở về ghế nệm và lẩm bẩm than phiền về những đứa trẻ vị thành niên, về khó khăn trong việc giao tiếp với chúng và những khó khăn của các bậc làm cha mẹ thời nay. Bạn đã cố gắng! Thế mà con bạn cứ câm như hến. Thằng bé chống lại mọi nỗ lực muốn giao tiếp của bạn.

Vâng, dù sao thì những đứa trẻ vị thành niên là rất khó hiểu, đúng không? Sau khi tự mình thanh minh trong đầu, bạn ngồi xuống và bắt đầu xem phim video. Chỉ trong vài phút, sự khó chịu kéo dài trong lòng bạn tạm thời lắng xuống nhờ cuốn phim.

Trong khi đó, con bạn đang phải trăn trở nhiều hơn. Thằng bé cảm thấy bị đổ lỗi và bị lên án cho sự giao tiếp bất thành giữa hai cha con. Những khúc mắc tăng lên, cậu

cảm thấy tồi tệ hơn bao giờ hết và cũng không có ai để giải bày.

Qua thời gian, cái giá của những sự rút lui như thế này là rất lớn. Từng bước một, những bức tường của sự thanh minh và lý sự bắt đầu vây quanh con tim của bạn. Con trai của bạn cũng dựng nên các bức tường vây quanh con tim của nó để bảo vệ cho những cảm giác yếu đuối và những nhu cầu bên trong. Sự giao tiếp trở nên hình thức, căng thẳng, nhanh chóng biến thành sự đổ lỗi và lên án trong nỗ lực để thanh minh cho hành vi của mình. Bạn sống trong mạng lưới của sự khó chịu và đau khổ gây ra do hậu quả của việc không lắng nghe và hành động theo tiếng mách bảo thì thầm trước tiên của lương tâm.

Chúng ta tự làm khổ mình do sự căng thẳng và hậu quả của sự không hài hòa trong nội tâm – không làm điều chúng ta cảm thấy nên làm – nhiều hơn là do làm việc vất vả và ít có thời gian nghỉ ngơi. Khi chúng ta tìm cách trốn tránh sự căng thẳng bằng cách chất đầy cuộc sống của chúng ta bằng các hoạt động trong Phần tư thứ III mà chúng ta đã cố thuyết phục bản thân rằng đó là quan trọng hay lao vào các hoạt động trong Phần tư thứ IV, thì chúng ta chỉ làm tăng sự căng thẳng mà thôi. Trên thực tế, nhiều điều của cái mà chúng ta gọi là những thất vọng về cách "quản trị thời gian" – cảm giác phiền phức, chịu áp lực, rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan – về thực chất là do những bất ổn trong nội tâm.

Ngay cả vào thời điểm căng thẳng, có vẻ như sống với những câu hỏi vẫn dễ dàng hơn là sống với những câu trả

lời. Chừng nào chúng ta còn có câu hỏi, chừng nào chúng ta còn nghi ngờ, chừng nào chúng ta còn đấu tranh tư tưởng, chúng ta không thấy có trách nhiệm phải làm điều gì; chúng ta không chịu trách nhiệm đối với kết quả xảy ra. Do đó chúng ta dây dưa hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng năm để đắm mình trong đống lý sự giả dối do chúng ta tạo ra để tránh phải có những hành động đơn giản có thể đưa chúng ta sống phù hợp với các quy luật chi phối chất lượng cuộc sống.

Chìa khóa để có hành động chính trực đơn giản chỉ là chấm dứt đóng kịch. Biết cách lắng nghe – cả tiếng nói từ lương tâm cũng như phản ứng của mình. Ngay khi chúng ta định nói "Đúng vậy, nhưng", hãy đổi thành "Đúng vậy, và". Không ngụy biện. Không thanh minh. Chỉ cần làm. Hãy coi mọi tiếng nói của lương tâm như lời mời để gắn kết chặt chẽ hơn với các quy luật của cuộc sống. Từ đó hãy lắng nghe, rồi đáp ứng... lắng nghe, đáp ứng.

3. Hành động dũng cảm

Khi nói đến "sự dũng cảm", chúng ta thường dễ nghĩ đến những sự kiện kịch tính, bất thường như là chuyển tài liệu đi qua vùng địch chiếm đóng, vật lộn với căn bệnh chết người, hay lao vào ngôi nhà đang bốc cháy để cứu một đứa bé. Nhưng nhiều khi hành động dũng cảm nhất là những hành động diễn ra trong khoảnh khắc giữa tác nhân và phản ứng, khi chúng ta đưa ra các quyết định trong cuộc sống hàng ngày.

Để trở thành con người tiến bộ, để chấm dứt việc chuyển tiếp các xu hướng tiêu cực giữa các thế hệ, và để lựa chọn hành động dựa vào các nguyên tắc về phẩm giá và coi trọng con người, đòi hỏi phải có một sự dũng cảm lớn. Để trung thực, xem xét các động cơ sâu kín của bản thân, và để không đếm xỉa đến những cái cớ và những lý sự ngăn cản bạn sống trung thực với bản thân mình, đòi hỏi phải có sự dũng cảm. Để sống dựa vào nguyên tắc, dù biết rằng sự lựa chọn đó của bạn có thể không được người khác tán thành hay ủng hộ, đòi hỏi phải có sự dũng cảm. Để có thể nhận thức được rằng bạn lớn hơn tâm trạng của bạn, lớn hơn suy nghĩ của bạn, và rằng bạn có thể kiểm soát được tâm trạng và suy nghĩ của mình, đòi hỏi phải có sự dũng cảm.

Rebecca: Có một lần, tôi quyết định tham dự một cuộc hội thảo kéo dài một tuần. Tôi có những kỳ vọng rõ ràng về những điều mình sẽ hoàn thành – đặc biệt đối với một số mục tiêu cá nhân thuộc Phần tư thứ II mà tôi đã có kế hoạch làm trong thời gian hội thảo và sau đó.

Nhưng tôi vấp phải xung đột ngay ngày đầu tiên của hội thảo khi tôi được yêu cầu hỗ trợ cho một số hoạt động của những người tham dự hội thảo. Tận đáy lòng mình, việc đóng góp cho thành công của người khác tại hội thảo này bằng cách thực hiện trách nhiệm đó rất phù hợp với những giá trị và nguyên tắc của tôi. Càng nghĩ về điều này bao nhiêu, tôi càng nhận thấy đó là điều tôi cần phải làm bấy nhiêu. Nhưng đồng thời tôi cũng cảm thấy bực bội vì tôi nghĩ việc này sẽ làm đảo lộn kế hoạch và dự kiến của mình.

Tôi chấp nhận trách nhiệm đó... nhưng cảm thấy mình chịu nhiều áp lực và lo lắng, chạy hết việc này sang việc kia, cố gắng đáp ứng những yêu cầu của người khác, và cảm thấy khó chịu hơn khi thấy mình không có thời gian để làm những việc mình đã lên kế hoạch.

Giữa những lúc có cảm giác tiêu cực này, tôi nhớ ra một thời khắc đặc biệt khi tôi dừng lại và suy nghĩ, "Khoan đã, mình không cần phải sống với sự buồn bực này. Mình đã có quyết định làm những điều mình cho là cần phải làm, nhưng điều đó không có nghĩa là mình phải chịu đựng tất cả sự lo lắng và căng thẳng này. Mình có thể chọn cách khác".

Tôi thở sâu và quyết định lựa chọn phản ứng của mình trước tình huống đặt ra. Tôi quyết định cho qua đi tất cả những sự lo lắng, bận tâm do sức ép bên ngoài, sự lo âu về những việc sẽ không hoàn thành. Trong đầu tôi, vang lên những lời "Mình chọn cách khác, mình chọn cách khác!".

Khi đó tôi cảm thấy mọi sự lo lắng tiêu cực và bực bội không còn nữa. Thay vào đó, tôi cảm thấy một quyết tâm âm thầm để đương đầu một cách dũng cảm với những thách thức, để làm những điều tôi thấy mình cần phải làm, và cho qua đi những thứ khác.

Đây không phải là quyết định một lần rồi thôi. Tôi phải xem xét lại nó nhiều lần trong tuần khi tôi cảm thấy có sức ép và sự lo lắng quay trở lại – thật dễ dàng bị những thứ này lôi kéo! Nhưng mỗi lần như thế, tôi dừng lại và tự nhủ "Mình chọn cách khác!", và tôi càng làm càng cảm thấy mình trở nên mạnh mẽ hơn.

Có lúc tôi nghĩ việc coi những hành động này là "dũng cảm" thì có vẻ hơi quá tự tin. Nhưng càng nghĩ tôi càng thấy rằng phải có sự dũng cảm mới có thể làm những điều mình thấy cần phải làm vào thời khắc phải có sự lựa chọn – và cho qua đi tất cả những lý do, lý sự và sự thanh minh, hay lối tư duy "giá như..." cản trở cho việc đưa ra quyết định như vậy.

Khi nhìn lại, tôi hiểu rằng nếu như tôi từ chối nhiệm vụ đó, tôi có thể đã cảm thấy khó chịu và có cảm giác giả tạo trong suốt tuần lễ đó. Như thực tế đã diễn ra, sự trải nghiệm của tôi thật thú vị, tôi cảm thấy mình mạnh mẽ hơn, đổi mới hơn tôi đã nghĩ.

Emerson từng nói: "Những điều chúng ta kiên trì làm sẽ trở nên dễ dàng thực hiện hơn; đó không phải do bản chất sự việc đã thay đổi, mà là do năng lực hành động của chúng ta đã tăng lên". Khi chúng ta biết tự chất vấn, lắng nghe thành thực và hành động dũng cảm, chúng ta sẽ xây dựng nên năng lực sống một cuộc sống dựa vào nguyên tắc.

Theo thời gian, việc lắng nghe và sống theo lương tâm sẽ trở thành thói quen cơ bản của con tim. Thay vì sống bằng lý sự, trong nỗi lo sợ, cảm giác tội lỗi hay bực dọc, chúng ta sẽ sống với sự thanh thản trong lòng rằng hàng ngày, hàng giờ chúng ta đang ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống. Cũng giống như thiết bị cảnh báo phát ra tín hiệu khi một chiếc máy bay chạy trệch khỏi đường băng, lương tâm cảnh báo cho chúng ta mỗi khi cuộc sống của ta mất đi sự liên kết với các nguyên tắc "chính Bắc". Những sai lầm cũng là những người thầy của chúng ta. Cuộc sống sẽ trưởng thành theo đường xoắn ốc

khi chúng ta học hỏi ngày càng nhiều hơn nguyên tắc "chính Bắc".

Giáo dục tâm hồn

Giáo dục tâm hồn là sự bổ sung quan trọng cho việc rèn luyện khối óc. Nhà giáo dục người Mỹ John Sloan Dickey từng nói:

> Mục đích của giáo dục là làm cho con người trở nên toàn diện, cả về năng lực lẫn lương tâm. Vì nền giáo dục nào tạo ra sức mạnh năng lực mà không tạo ra tương ứng với nó sự chỉ dẫn phương hướng sử dụng sức mạnh ấy là một nền giáo dục tồi. Hơn nữa, cuối cùng thì năng lực đó cũng sẽ tách ra khỏi lương tâm.

Giáo dục con tim là một quá trình nuôi dưỡng trí tuệ nội tâm. Đó là việc học tập để biết cách hiệp lực bốn khả năng thiên phú để hành động với sự chính trực vào thời khắc ta phải lựa chọn quyết định.

Quy trình Phần tư thứ II giúp nuôi dưỡng trí tuệ nội tâm này theo nhiều cách quan trọng như sau:

- Lập ra tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân. Đây là một trong những cách sử dụng tốt nhất khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng. Tuyên ngôn này sẽ trở thành chất liệu di truyền DNA cho mọi quyết định của chúng ta.
- Tổ chức công việc hàng tuần. Nó cho chúng ta cơ hội để gắn kết bức tranh lớn với thực tế của thời khắc với cách nhìn tập trung vào "tầm quan trọng" trong thời điểm ta phải lựa chọn.

- Tổng kết đánh giá vào cuối tuần. Việc này giúp chúng ta nhìn nhận thời gian như là một chu kỳ học tập và trưởng thành hơn là thước đo thời gian tuần tự (chronos) theo đường thẳng. Nó giúp chúng ta học tập từ cuộc sống, nhằm tăng chất lượng các quyết định của chúng ta.
- Rèn giũa bản thân. Đây là cách làm tăng chất lượng các quyết định của chúng ta nhờ đem lại sự đổi mới trong tất cả bốn khía cạnh của con người, như được trình bày dưới đây.

Khía cạnh thể chất

Các công trình nghiên cứu luôn cho thấy sự mệt mỏi và ốm đau có tác động rất tiêu cực đến việc đưa ra quyết định có hiệu quả. Như Vince Lombardi đã nói: *"Sự mệt mỏi làm cho tất cả chúng ta trở nên hèn nhát"*. Khi mệt mỏi hay ốm đau, chúng ta thường trở nên nông nổi hơn. Ngoài ra, việc lạm dụng các chất kích thích như ma túy và rượu có thể thu hẹp nghiêm trọng khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng.

Rèn giũa bản thân về thể chất – luyện tập thân thể, ăn uống đủ chất, nghỉ ngơi hợp lý, tránh sử dụng các chất có hại, kiểm tra sức khỏe định kỳ – làm tăng đáng kể khả năng đưa ra quyết định đúng đắn vào thời khắc lựa chọn. Nó còn làm tăng khả năng lựa chọn bởi khi sức khỏe tốt, chúng ta sẽ có một nguồn lực mạnh mẽ để làm được nhiều việc hơn. Giữ gìn cơ thể khỏe mạnh là một bổn phận căn bản; vì chỉ có thông qua cơ thể, chúng ta mới có thể làm việc để hoàn thành các bổn phận và những trách nhiệm khác.

Khía cạnh trí tuệ

Việc nâng cao chất lượng trí tuệ cho chúng ta thêm tri thức và tầm nhìn trong các thời khắc ra quyết định. Luôn rèn giũa năng lực trí tuệ giúp chúng ta vượt qua sự hạn chế hiểu biết do môi trường tác động trong thời khắc quyết định, đồng thời giữ cho đầu óc ta luôn sắc bén, tỉnh táo và sẵn sàng làm việc.

Khía cạnh tinh thần

Sự rèn giũa tinh thần đem lại nhận thức sâu xa về mục đích sống, và điều này có tác động mạnh mẽ đến các quyết định trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta.

Các hoạt động rèn giũa về khía cạnh tinh thần – thiền định, cầu nguyện, rèn luyện tính vị tha, nghiên cứu các tác phẩm khai sáng và thiêng liêng, ghi nhớ và ôn lại tuyên ngôn sứ mệnh – nuôi dưỡng bối cảnh của bức tranh lớn và sự tập trung cống hiến của chúng ta theo hướng "chính Bắc". Sự rèn giũa này đóng vai trò rất quan trọng trong việc giáo dục tâm hồn. Nó là cơ sở để quyết định những gì là "điều quan trọng nhất". Nó cho chúng ta sự đam mê và sức mạnh để hy sinh điều kém quan trọng cho điều quan trọng nhất. Nó cho chúng ta sức mạnh để vượt qua những ảnh hưởng mạnh mẽ của sự khẩn cấp, tính thủ đoạn, và sự thỏa mãn nhất thời trong thời khắc quyết định.

Khía cạnh xã hội

Emerson từng nói: "Người ta dường như không hiểu rằng ý kiến ta đánh giá thiên hạ cũng chính là ta thú nhận tính cách của mình". Cách tốt nhất để giáo dục tâm hồn là

nhìn vào cách chúng ta tương tác với người khác, vì mối quan hệ của chúng ta với người khác chính là sự phản chiếu mối quan hệ với bản thân chúng ta.

Khi không lắng nghe hoặc không sống theo lương tâm của mình, chúng ta thường đổ lỗi và lên án người khác nhằm thanh minh cho sự bất ổn trong nội tâm. Nếu không có nhận thức về sứ mệnh và các nguyên tắc để lấy đó soi rọi bản thân, chúng ta sẽ đi so sánh với người khác thay vì so sánh với tiềm năng của chính mình. Chúng ta sẽ rơi vào tư duy so sánh hơn thiệt và tâm lý thắng - thua. Chúng ta sẽ trở thành con người ích kỷ chỉ biết có mình và muốn lấy mình làm gương cho người khác. Chúng ta gán động cơ của mình cho hành động của người khác. Chúng ta nhìn vào điểm mạnh và điểm yếu của họ dưới góc độ chúng ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào. Chúng ta để cho những điểm yếu của họ chi phối chúng ta.

Kết quả của lối sống theo lương tâm

Những người lắng nghe và sống theo lương tâm không đi tìm sự thỏa mãn bằng viên kẹo bọc đường của thói quen khẩn cấp, không tìm cách làm hài lòng người khác, hay tìm kiếm sự an toàn của mình từ sự bận rộn suốt ngày không một giây phút nhàn rỗi. Tuy vậy, họ lại cảm thấy thật sự mãn nguyện – ngay cả vào lúc có nhiều khó khăn và thử thách – và mỗi tối họ đi ngủ với niềm tin rằng họ đã làm những điều quan trọng nhất mà họ phải làm trong ngày. Họ cảm nhận được sự bình yên sâu sắc trong tâm hồn và một cuộc sống có chất lượng. Họ không mất thời gian cho việc lý giải, đấu tranh với bản thân, đổ lỗi hay lên án người

khác. Họ có một ý thức gần như thiêng liêng về bổn phận đối với các vai trò của họ – một ý thức về trách nhiệm cống hiến vì chất lượng cuộc sống của người khác. Họ luôn vững vàng vào những thời khắc khó khăn. Họ giữ sự cân bằng vững chắc trong Tài khoản Chính trực cá nhân của mình.

Điều bất ngờ là, với tất cả những hậu quả tiêu cực của việc làm trái với lương tâm, thỉnh thoảng chúng ta lại lựa chọn cách làm đó.

Stephen: Gần đây, khi tôi bước lên chiếc xe tắc xi tại một thành phố ở Canada, nhân viên phục vụ khách sạn nói với tài xế:"Làm ơn đưa Dr. Covey[1] ra sân bay". Người lái xe tắc xi cứ nghĩ tôi là bác sĩ, nên anh ta bắt đầu kể cho tôi nghe các vấn đề sức khỏe của mình. Tôi đã cố giải thích với anh ta rằng tôi không phải là bác sĩ, nhưng vì trình độ tiếng Anh hạn chế nên anh ta không hiểu tôi nói gì. Thế là tôi cứ phải ngồi nghe anh ta nói.

Anh ta càng nói, tôi càng nhận ra rằng vấn đề mà anh ta đang cố giải thích về cơ bản là do sự thiếu chính trực của anh ta gây ra. Anh ta đang sống một cuộc sống giả dối – nói dối và lừa gạt. Mối lo lắng lớn nhất của anh ta là bị cảnh sát bắt giữ. Điều đó ảnh hưởng đến sức khỏe của anh ta. Tôi ngồi ghế sau không có dây an toàn còn anh ta thì đang nói về cách trốn tránh cảnh sát khi cho xe lao trên đường cao tốc[2].

---

(1) Dr. (Doctor): Trong tiếng Anh, danh xưng này có thể được hiểu theo nghĩa là *Tiến sĩ* hoặc *Bác sĩ*.

(2) Ở Mỹ, việc thắt dây an toàn khi ngồi trên xe là điều bắt buộc, kể cả đối với người ngồi ở ghế sau của xe.

Ngay cả khi xe đã đến sân bay, anh ta vẫn còn nói (và tôi phải cố hiểu thứ tiếng Anh bồi của anh ta): "Tôi sẽ đi tìm hành khách khác, và tôi sẽ không tuân theo quy tắc ngồi chờ xếp hàng hai tiếng ở đây. Tôi biết cách giành giật khách". Rồi nét mặt anh ta trở nên căng thẳng. "Nhưng nếu bị cảnh sát tóm, tôi sẽ gặp rắc rối to. Tôi sẽ bị giữ bằng lái xe. Ông nghĩ sao hả bác sĩ?".

Cuối cùng tôi nói với anh ta : "Anh không nghĩ rằng nguyên nhân chính của tất cả mọi sự căng thẳng và áp lực này là do chính anh không trung thực với lương tâm mình? Trong thâm tâm anh biết mình phải làm gì chứ?".

"Nhưng tôi không thể kiếm sống theo cách đó!"

"Thế niềm tin của anh ở đâu? Hãy đặt niềm tin của anh vào các nguyên tắc chính trực. Anh sẽ cảm thấy thanh thản và sự tỉnh táo sẽ trở lại với anh."

Hình như có điều gì đó chạm vào chiều sâu trong lòng anh ta. Anh ta trở nên cởi mở và chịu lắng nghe hơn.

"Ông nghĩ có thể làm được điều đó chứ?"

"Tôi hoàn toàn tin vào điều đó. Nhưng anh cần phải cam kết với lòng mình. Hãy làm thế nào đó để sống theo các quy luật cơ bản của cuộc sống vốn là nền tảng của mọi nền văn minh. Đừng có lừa gạt người khác. Đừng có nói dối. Đừng có ăn cắp. Hãy biết tôn trọng người khác."

"Ông thực sự tin rằng những điều đó sẽ có ích?"

"Tôi tin như vậy."

Cuối cùng, anh ta còn từ chối không nhận tiền boa của

tôi. Anh ta ôm chầm lấy tôi và nói:"Tôi sẽ làm như vậy. Tôi đã cảm thấy đỡ hơn rồi".

Ai cũng biết điều đó. Tại nơi sâu thẳm của tâm hồn, họ biết rõ mình phải làm gì. Họ biết rõ điều đó sẽ cải thiện chất lượng cuộc sống. Thử thách ở đây là làm thế nào nâng cao tính cách và năng lực để lắng nghe nó, sống theo nó – hành động với sự chính trực vào thời khắc lựa chọn.

CÁCH NÂNG CAO TÍNH CHÍNH TRỰC VÀO THỜI ĐIỂM QUYẾT ĐỊNH

- Khi bạn đặt các mục tiêu hàng tuần, cần thực sự dừng lại suy nghĩ và gắn kết với lương tâm. Tự theo dõi bản thân khi tham gia vào quá trình này. Hãy nghĩ đến cảm giác kết nối với lương tâm sẽ như thế nào khi bạn không chịu sức ép của thời khắc lựa chọn. Luyện tập để đưa kinh nghiệm đó vào các thời khắc quyết định hàng ngày.
- Tự nêu ra một câu hỏi cụ thể cho bản thân vào các thời khắc lựa chọn. Xem lại câu hỏi đó vào đầu buổi sáng và nhiều lần khác trong ngày, sao cho nó luôn luôn ở trước mặt bạn. Luyện tập để xây dựng thành thói quen dừng lại nêu câu hỏi đó trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng.
- Vào đầu buổi sáng hàng ngày, hãy suy nghĩ về Tài khoản Chính trực cá nhân của bạn. Viết ra các khoản gửi vào và rút ra từ Tài khoản khi bạn kết nối với lương tâm trong ngày.

- Hãy suy nghĩ về quy trình gồm ba phần như sau:

  Tự chất vấn

  Lắng nghe chân thành

  Hành động dũng cảm

  Hãy đặt ra mục tiêu đi hết quy trình mỗi khi bạn đối mặt với một thời khắc phải ra quyết định.

- Cần biết rõ bạn thường phản ứng như thế nào vào thời khắc lựa chọn. Theo dõi những thời điểm trong ngày khi bạn dừng lại suy nghĩ và kết nối với lương tâm – và kết quả đạt được.

- Trong ít nhất một thời khắc quyết định mỗi ngày, bạn dừng lại và phân tích các yếu tố tác động vào bạn, như tính khẩn cấp, các ưu tiên của người khác, sự mệt mỏi, các kỳ vọng (của bạn và của người khác) và hoàn cảnh. Viết ra tất cả những điều này và ghi chú ngay bên cạnh về tầm quan trọng của chúng. Cần lưu ý nếu bạn cảm thấy phản ứng của mình trước các yếu tố này có sự thay đổi khi bạn dành thời gian để nhận thức và suy nghĩ về chúng.

- Đánh giá sự trải nghiệm của bạn. Cách có hiệu quả nhất để xây dựng tính chính trực vào thời khắc lựa chọn là học hỏi từ sự tương tác của bạn với lương tâm của mình. Đây là một quá trình, sự trưởng thành dần dần – một điều bạn có thể luyện tập. Trong chương sau, chúng tôi sẽ nêu ra những ý tưởng cụ thể về cách làm thế nào bạn có thể đánh giá điều đang diễn ra trong cuộc sống của bạn như một phần của quy trình tổ chức công việc Phần tư thứ II.

CHƯƠNG 10

HỌC HỎI TỪ CUỘC SỐNG

Còn sống, thì còn học hỏi cách sống.

- Seneca

Roger: Trong khi tư vấn cho một công ty lớn nhiều năm trước đây, tôi có dịp làm việc và trở thành bạn với một nhà tâm lý học đã lớn lên tại thành phố New York. Do chúng tôi hay gặp nhau trong cùng một nhóm làm việc, nên tôi thường được nghe anh kể chuyện về việc anh và bạn đồng nghiệp tiến hành thí nghiệm với các con chuột trong các đường rãnh quanh co như mê cung. Họ đặt con chuột vào một đầu của đường rãnh, đặt thức ăn ở đầu kia rãnh rồi quan sát con chuột chạy quanh quẩn cho đến khi nó tìm ra thức ăn. Lần sau khi đặt con chuột đó vào, thì nó ít chạy quanh quẩn hơn và chạy đến chỗ để thức ăn nhanh hơn. Sau một lúc, nó lao nhanh qua đường rãnh và chạy đến ngoạm vào mẩu thức ăn chỉ trong vài giây.

Sau đó họ lấy thức ăn đi. Rồi đặt con chuột vào, cứ mỗi lần như thế nó chạy thẳng vào cuối đường rãnh. Nhưng không lâu sau, nó nhận ra không còn thức ăn ở đó và thôi không chạy nữa.

"Đó là sự khác biệt giữa con chuột và con người", người bạn của tôi nói. "Con chuột thì dừng lại!".

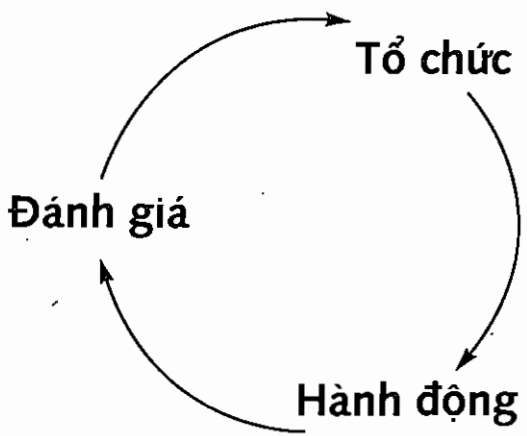
Mặc dù bình phẩm của anh chỉ để nói đùa, nhưng điểm mấu chốt mà nhà tâm lý học này đưa ra là rất đúng với thực tế. Chúng ta thường bị sa vào con đường mòn, những công việc buồn tẻ hàng ngày, những khuôn mẫu và thói quen vô tích sự. Chúng ta không ngừng làm những việc lặp đi lặp lại, hết tuần này qua tuần khác – đấu tranh với thói xấu cũ, nhược điểm cũ, lặp lại những sai lầm cũ. Chúng ta không thực sự học hỏi từ cuộc sống của chúng ta. Chúng ta không dừng lại để tự hỏi: Mình học được gì từ tuần lễ này để tuần sau không lặp lại những việc làm vô tích sự?

Đánh giá kết quả: Nối liền vòng tròn khép kín

Giá trị của mỗi tuần làm việc không chỉ giới hạn trong phạm vi các công việc chúng ta đã làm trong tuần; nó còn bao gồm những điều chúng ta học tập được từ đó và trở thành một phần của kết quả công việc. Do đó, một tuần làm việc chưa thể coi là hoàn thành nếu không có hành động xem xét đánh giá kết quả.

Đánh giá kết quả là bước cuối cùng – và cũng là bước đầu tiên – trong một chu kỳ sống và học tập nhằm đưa đến sự trưởng thành và phát triển theo đường xoắn ốc. Nó đưa

chúng ta trở lại điểm xuất phát của quá trình một lần nữa, nhưng với năng lực cao hơn. Khi học hỏi từ cuộc sống, chúng ta sẽ được chuẩn bị tốt hơn để rà soát lại sứ mệnh và các vai trò của mình, đặt ra các mục tiêu, tạo ra một khuôn khổ cho một tuần làm việc mới và hành động với sự chính trực cao hơn. Khi chúng ta tổ chức công việc, hành động, đánh giá... tổ chức, hành động, đánh giá... và lại tổ chức, hành động, đánh giá..., tuần lễ của chúng ta biến thành các chu kỳ lặp đi lặp lại của việc học tập và trưởng thành.



"Hãy làm người quan sát nếu bạn muốn có một tâm hồn trong sáng", một nhà văn đã nói, "vì bất cứ hành động nào của bạn đều có tác động nhất định đến con người bạn".

C. S Lewis từng viết: "Điều tôi thích thú ở kinh nghiệm là chỗ nó luôn trung thực... Bạn có thể tự lừa dối mình, nhưng kinh nghiệm thì không tìm cách lừa dối bạn. Vũ trụ luôn vang lên tiếng nói của sự thật, bất cứ bạn thử nó ở đâu".

Chu kỳ sống và học tập cũng được coi là cốt lõi của tinh thần *kaizen* – thuật ngữ tiếng Nhật có nghĩa là *không ngừng cải tiến*. Nó tương phản rõ rệt với tư duy của phương Tây "Nếu nó chưa hỏng, thì đừng có sửa chữa nó!". Nó phù hợp với lời khuyên của Seneca: "Còn sống, thì còn học hỏi cách sống". Nó cũng là sự áp dụng Điều luật thứ Năm của Peter Senge đối với các tổ chức có hiệu quả, không ngừng học tập được vận dụng cho cá nhân:

> Sự học tập đích thực đi vào trung tâm ý nghĩa của việc làm người. Thông qua học tập, chúng ta tái tạo lại bản thân. Thông qua học tập, chúng ta sẽ có khả năng làm được những điều mà chúng ta chưa bao giờ làm được. Thông qua học tập, chúng ta tăng cường khả năng sáng tạo, trở thành một phần của quá trình sinh thành của cuộc sống. Trong mỗi con người chúng ta đều có khát vọng sâu sắc đối với cách học tập này.

Sự thừa nhận tầm quan trọng của quá trình đánh giá kết quả được phản ánh trong cái được gọi là Chu kỳ Tăng trưởng hay Chu kỳ Đánh giá, mà những biến thể của nó được áp dụng trong Quy trình Kiểm tra Chất lượng Toàn diện (Total Quality Movement) và các quy trình khác mà trọng tâm là sự hoàn thiện và tăng trưởng. Thông qua việc đánh giá kết quả của cá nhân hàng tuần, chúng ta sẽ tăng cường sự tự nhận thức, rèn luyện lương tâm và xây dựng các thói quen tốt của tâm hồn.

Cách đánh giá kết quả tuần làm việc

Việc đánh giá kết quả có thể được thực hiện trong sổ sách cá nhân hay trên bìa sau của phiếu công việc hàng tuần khi bạn tổng kết tuần làm việc và chuẩn bị kế hoạch

cho tuần sau. Có thể sẽ hữu ích nếu bạn lập ra một bản danh sách các câu hỏi để mang theo cùng với bản kế hoạch và lướt qua nó hàng tuần trước khi bạn bắt tay vào quy trình tổ chức Phần tư thứ II cho tuần sau. Số câu hỏi không nên quá 5 - 6 câu. Bạn có thể tham khảo từ danh sách các câu hỏi sau:

- Bạn đã đạt được những mục tiêu nào?
- Điều gì đã giúp bạn thực hiện những mục tiêu này?
- Bạn đã gặp phải những thách thức nào?
- Bạn đã vượt qua những thách thức đó bằng cách nào?
- Có phải việc thực hiện những mục tiêu này là cách sử dụng thời gian tốt nhất của bạn?
- Có phải việc tập trung vào các mục tiêu này đã che mắt bạn, khiến bạn không nhìn thấy các cơ hội bất ngờ đối với cách sử dụng thời gian tốt hơn?
- Việc đạt được các mục tiêu này có làm tăng Tài khoản Chính trực cá nhân của bạn không?
- Những mục tiêu nào bạn đã không đạt được?
- Cái gì đã ngăn cản bạn không đạt được các mục tiêu này?
- Nhờ các lựa chọn mà bạn đưa ra, cách sử dụng thời gian của bạn sẽ tốt hơn so với kế hoạch cũ?
- Những lựa chọn của bạn đã tạo ra khoản gửi vào hay rút ra từ Tài khoản Chính trực cá nhân?
- Những mục tiêu nào không đạt được mà bạn nên chuyển sang tuần sau?

hơn với điều thực sự quan trọng trong cuộc sống của mình.

Tôi đã phát hiện ra rằng việc đánh giá bản thân một cách đều đặn và thời gian dành cho sự phục hồi bản thân là một phần rất thiết yếu của việc học hỏi từ cuộc sống. Đó là thời gian để rà soát lại tuyên ngôn sứ mệnh, để suy nghĩ về các mối quan hệ quan trọng trong đời, và đặt ra các mục tiêu bối cảnh trong từng vai trò của tôi. Roger và tôi cũng nhận ra

- Bạn có dành thời gian để phục hồi, suy ngẫm và tái cam kết?
- Bạn có dành thời gian để rèn giũa bản thân hàng ngày?
- Thời gian dành cho việc phục hồi bản thân có tác động như thế nào đến các lĩnh vực khác?
- Bằng cách nào bạn có thể tạo ra sự hiệp lực giữa các vai trò và mục tiêu?

rằng cả hai vợ chồng cùng làm điều này sẽ đem lại sự mới mẻ trong hôn nhân của chúng tôi. Khi chúng tôi dành thời gian ở riêng với nhau một cách đều đặn, để ôn lại tuyên ngôn sứ mệnh chung, để đặt ra các mục tiêu cho các vai trò làm vợ, làm chồng và làm cha mẹ, thì điều đó thực sự cải thiện chất lượng cuộc sống, mối quan hệ vợ chồng và gia đình của chúng tôi.

Quy trình tổ chức, hành động và đánh giá lặp đi lặp lại giúp chúng ta nhận ra những kết quả/hậu quả của sự lựa chọn và hành động của chúng ta. Nó cho chúng ta sức mạnh để học hỏi từ cuộc sống và sống theo điều đã học hỏi được.

Sức mạnh của quy trình

Khi nghĩ lại nội dung của sáu chương trước, bạn có thấy được lý do vì sao chúng tôi nói rằng sức mạnh thực sự của quy trình sẽ chỉ trở nên rõ rệt khi nào bạn có sự liên hệ sâu sắc với các nền tảng của nó? Nếu bạn cũng giống như nhiều người khác, thì trải nghiệm đầu tiên của bạn về quy trình tổ chức Phần tư thứ II về cơ bản là thuộc thế hệ quản trị thứ ba. Nhưng nếu bây giờ bạn trở lại quy trình này với hiểu biết sâu hơn, bạn sẽ thấy rằng mình bắt đầu có sự trải nghiệm của thế hệ quản trị thứ tư nhiều hơn. Bạn có thể đi vào từng bước của quy trình mỗi tuần với những kết quả có ý nghĩa và có sức mạnh hơn.

Hãy xem xét việc hiểu sâu sắc và làm theo sáu bước sau đây sẽ giúp bạn ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn như thế nào:

- ***Gắn kết với sứ mệnh*** giúp bạn tiếp cận với tiếng nói "Có" đang bừng cháy trong nội tâm nhờ nhận thức được những điều quan trọng nhất trong cuộc sống của bạn. Tiếng nói "Có" tạo ra sự đam mê và sức mạnh giúp bạn có thể nói "Không" – với niềm tin và sự thanh thản – đối với những điều kém quan trọng.
- ***Rà soát lại các vai trò của bạn*** cho phép bạn kết nối lại với những cách thức mà qua đó bạn có thể làm những điều quan trọng nhất trong trạng thái cân bằng và hiệp lực.
- ***Nhận diện các mục tiêu của bạn*** giúp bạn tập trung có hiệu quả vào điều quan trọng nhất mà bạn có thể làm mỗi tuần trong từng vai trò nhằm thực hiện sứ mệnh của bạn. Nó cho phép bạn đặt ra các mục tiêu dựa vào nguyên tắc dẫn đến kết quả một cuộc sống có chất lượng.
- ***Tổ chức tuần làm việc*** cho phép bạn đưa "các viên đá lớn" – các mục tiêu quan trọng của Phần tư thứ II – vào trước tiên, và sắp xếp các mục tiêu khác ít quan trọng hơn vào xung quanh nó.
- ***Rèn luyện tính chính trực*** cho bạn sức mạnh để dừng lại suy nghĩ trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng, giúp bạn làm những điều quan trọng nhất với sự chính trực trong mọi thời khắc lựa chọn của cuộc sống.
- ***Đánh giá kết quả*** giúp bạn biến các tuần làm việc của mình thành quãng thời gian học tập và sống có chất lượng đi lên theo đường xoắn ốc.

Sự biến đổi ở đây là chuyển từ làm nhiều việc hơn trong thời gian ngắn hơn sang làm những điều quan trọng nhất một cách có hiệu quả, cân bằng và hiệp lực. Đây là cách tiếp cận tổng thể, có sự gắn kết với việc sống, yêu thương, học tập và để lại một di sản.

Nhưng đến đây vẫn còn một kinh nghiệm phong phú hơn chưa được bàn đến. Nó có liên quan đến sức mạnh hiệp lực của sự tương thuộc - tức sự gắn kết của chúng ta với người khác. Chúng ta sẽ xem xét điều này trong phần tiếp ngay sau đây của quyển sách.

Phần III

SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC

Trước khi chúng ta chuyển sang phần này, chúng tôi khuyên bạn nên dừng lại suy nghĩ xem các mối quan hệ của bạn với người khác sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến thời gian và chất lượng cuộc sống của bạn.

- Bạn mất bao nhiêu thời gian cho các khủng hoảng không cần thiết của Phần tư thứ I do sự kém giao tiếp, hiểu nhầm, hay sự không rõ ràng trong các vai trò và mục tiêu cần đến nỗ lực của nhiều người có sự phụ thuộc lẫn nhau?
- Bạn mất bao nhiêu thời gian trong Phần tư thứ III để vật lộn nhằm đáp ứng các yêu cầu thực sự hoặc theo cảm tính của người khác mà thực ra là chẳng quan trọng chút nào?
- Bao nhiêu thời gian của bạn bị lãng phí trong gia đình hay trong công sở do sự kém giao tiếp, hiểu nhầm, dùng thủ đoạn, nói xấu sau lưng, đổ lỗi, lên án, hay bới lông tìm vết lẫn nhau?
- Có bao nhiêu tiềm năng có ảnh hưởng lớn đến thời gian và chất lượng cuộc sống – như tài năng, tính sáng tạo, sự nhiệt tình của những người mà bạn đang cùng sống và làm việc với họ – vẫn chưa được khai thác?

Với hầu hết mọi người, trừ thời gian để ngủ thì phần lớn thời gian còn lại trong đời được dùng để giao tiếp hay tương tác với người khác – hoặc để xử lý những hậu quả do sự yếu kém trong giao tiếp hay tương tác. Sự tương tác có hiệu quả là điều cốt lõi đối với vấn đề quản trị thời gian. Nhưng các sách báo truyền thống nói chung đều bỏ qua

điều này hay để cập đến nó theo quan điểm *giao dịch (transactional)*. Cách tiếp cận giao dịch xuất phát từ mô thức "sự vật", mang tính cơ học, kiểm soát và quản lý. Theo đó, con người về cơ bản được xem là các đơn vị sinh học mà chúng ta có thể giao việc để có được kết quả nhiều hơn, hay là những chướng ngại cần xử lý có hiệu quả để bảo đảm thực hiện lịch trình của chúng ta.

Nhưng quan điểm tương thuộc của thế hệ quản trị thứ tư không phải là quan điểm giao dịch; nó là quan điểm làm *biến đổi (transformational)*. Nó làm thay đổi thực sự những ai tham gia vào đó. Nó tạo ra giải pháp thứ ba – giải pháp hiệp lực – tốt hơn nhiều so với giải pháp mà cá nhân có thể đưa ra. Sự tương thuộc của thế hệ quản trị thứ tư là sự phong phú của các mối quan hệ, của cuộc phiêu lưu khám phá, tính linh hoạt và thành quả sâu sắc từ việc coi trọng con người hơn kế hoạch công việc, và niềm vui do việc cùng nhau tạo ra những điều chưa từng có trước đó. Đây là "sự dịch chuyển điểm tựa" xa nhất – sự tăng theo cấp số nhân tính sáng tạo, năng lực và sản lượng do sự kết hợp của sức mạnh và tài năng theo nhiều cách hiệp lực khác nhau.

Trong phần này, chúng ta sẽ đi sâu vào bản chất tương thuộc của cuộc sống và xem xét tính cách và năng lực của chúng ta ảnh hưởng đến khả năng làm việc với người khác ở mọi phương diện như thế nào. Chúng ta sẽ nói về cách tạo ra sự hiệp lực với người khác thông qua các hoạt động của Phần tư thứ II như là xây dựng tầm nhìn chung và các thỏa thuận ủy quyền. Chúng tôi sẽ giới thiệu cho bạn cách tạo ra cái la bàn chung để giúp bạn hình thành các nhóm làm việc

hỗ trợ lẫn nhau làm tăng sức mạnh và giảm bớt điểm yếu của bạn. Cuối cùng, chúng tôi sẽ đề cập đến vấn đề ủy quyền – công cụ chuẩn bị/dự phòng cao nhất của Phần tư thứ II. Bạn sẽ thấy việc tạo ra sự ủy quyền từ bên trong có thể làm tăng khả năng của bạn trong việc hướng tới một kết quả và thành tích cao hơn, đồng thời gây ảnh hưởng tích cực đến những người xung quanh bạn như gia đình, bạn bè, đồng nghiệp ra sao.

Nếu bạn thích lối sống độc lập, hay vì lý do nào đó bạn không thích đi vào sự phức tạp này, bạn có thể bỏ qua phần này và chuyển ngay sang Phần IV. Nhưng chúng tôi khuyên bạn nên tìm hiểu lĩnh vực quan trọng mà phương pháp quản trị thời gian truyền thống hầu như bỏ qua này. Bạn sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra các vấn đề và thấy tiềm năng của sự tương thuộc có ảnh hưởng mạnh mẽ như thế nào đến thời gian và chất lượng cuộc sống của bạn.

CHƯƠNG 11

HIỆN THỰC CỦA TÍNH TƯƠNG THUỘC

Cũng như tính tự lập, tính tương thuộc là –
và phải được coi là – phẩm chất lý tưởng của con người.
Con người là một sinh vật xã hội.

- Gandhi

Trước khi vào chương này, chúng tôi muốn bạn suy nghĩ về những điều bạn cho là "quan trọng nhất" trong cuộc sống của mình. Có bao nhiêu điều trong số đó có liên quan đến các mối quan hệ của bạn với người khác?

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, mọi người đều cho rằng những điều thực sự quan trọng đối với họ đều có liên quan với người khác, hầu như không có trường hợp ngoại lệ nào. Ngay cả những người liệt kê những điều như là "sức khỏe" hay "sự bảo đảm về kinh tế" thì cũng là vì họ muốn có nguồn lực để tận hưởng cuộc sống với gia đình hay bạn bè của họ. Niềm vui lớn nhất – cũng như nỗi đau khổ lớn

nhất – của chúng ta đều bắt nguồn từ mối quan hệ của chúng ta với người khác.

Sự thật là chất lượng cuộc sống, xét về bản chất, mang tính tương thuộc.

Các vai trò của chúng ta mang tính tương thuộc – chúng ta là người chồng, người vợ, cha mẹ, bạn bè, sếp, nhân viên, người đồng nghiệp, thành viên của cộng đồng, công dân. Chất lượng của hầu hết các vai trò này đều liên quan đến mối quan hệ với ít nhất một cá nhân khác.

Những thành tích của chúng ta cũng có tính chất tương thuộc. Mặc dù khi nhìn lại lịch sử, chúng ta thấy rằng có một cá nhân cụ thể nào đó "đã phát minh" hay "khám phá" ra một điều cụ thể nào đó, thì sự thật là những thành tựu vĩ đại nhất đều không phải là được làm ra từ số không. Cá nhân nhận được công trạng đó thường là đứng trên vai của nhiều người đi trước, những người mở đường, không thành công trong việc tìm ra điều gì đó nhưng vẫn có ý nghĩa dẫn dắt lối đi cho người đi sau tìm ra kết quả.

Ngay cả sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và các năng lực của chúng ta cũng mang tính tương thuộc.

Sống là có được sức khỏe thể chất và sự an toàn về kinh tế. Chúng ta sẽ như thế nào nếu sống ở nơi không có thầy thuốc, bệnh viện, thuốc kháng sinh và bảo hiểm y tế? Chúng ta nhận được tiền lương vì công việc chúng ta làm có ảnh hưởng theo cách nào đó đến cuộc sống của người khác. Chúng ta dùng tiền lương chi cho các thứ là sản phẩm lao động của người khác.

Yêu thương, theo định nghĩa, là mang tính tương thuộc. "Tình yêu chỉ thành tình yêu khi bạn trao nó cho người khác". Nó liên quan đến mối quan hệ với người khác và mong muốn thuộc về nhau, và nó dựa trên cơ sở một trong những đề tài lớn nhất của các tác phẩm khai sáng – sự có đi có lại, hay còn gọi là Quy tắc vàng.

Học tập là để trưởng thành, để cảm thấy bản thân mình phát triển. Biết bao lần sự học tập đến với chúng ta khi chúng ta đọc những quyển sách do người khác viết, tham dự hội thảo do người khác thuyết trình, ngồi trong lớp học nghe người khác dạy? Bao nhiêu lần chúng ta có được hiểu biết khi chúng ta quan hệ tương tác trong sinh hoạt tập thể với người khác? Có bao nhiêu ý tưởng của chúng ta nảy sinh từ ý tưởng của người khác?

Để lại di sản cũng mang tính tương thuộc ngay từ trong định nghĩa. Đó là sự cống hiến cho xã hội, là sự đóng góp có ý nghĩa cho cuộc sống của người khác. Thế giới mà chúng ta đang sống là di sản của các thế hệ đi trước để lại cho chúng ta. Những sự lựa chọn của chúng ta sẽ để lại di sản cho những người đi sau chúng ta.

Sự thật là cuộc sống của chúng ta tốt hơn khi chúng ta cùng sống trong cộng đồng thay vì sống đơn độc một mình. Tính khiêm tốn đến với chúng ta khi chúng ta nhận ra rằng "không có ai sống một mình như một hòn đảo", rằng không một ai có tất cả tài năng, biết tất cả mọi thứ, có tất cả năng lực để làm mọi việc. Điều thiết yếu trong cuộc sống là khả năng cùng làm việc với người khác, học hỏi người khác và giúp đỡ lẫn nhau để cùng phát triển.

Mô thức độc lập

Mặc dù sự tương thuộc trong cuộc sống là điều hiển nhiên, chúng ta vẫn thường nhìn "sự thành đạt" dưới góc độ thành tích độc lập của cá nhân. Vả lại, các sách báo về quản trị thời gian nói chung cũng phản ánh mô thức thành tích độc lập này. Con người được coi trước hết là những nguồn lực và chúng ta có thể tăng lợi thế của mình thông qua sự ủy quyền; hoặc ngược lại, con người là những sự cản trở cần phải được xử lý hiệu quả trên đường chúng ta thực hiện kế hoạch của mình. Ai có đủ sức mạnh của tính cách để vượt qua hoàn cảnh, tấm gương phản chiếu xã hội và các tác động tiêu cực của môi trường thì có khả năng có được "sự thành đạt".

Nhưng con người không phải sự vật. Khi chúng ta cư xử với con người, chúng ta cư xử với sinh vật sống biết suy nghĩ, có khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng riêng của họ. Họ cũng có các khả năng thiên phú của con người và một năng lực cực kỳ lớn để hành động trong khoảng trống đó. Hơn nữa, phần lớn thời gian của chúng ta là dùng để tương tác trong thực tế cuộc sống có sự tương thuộc này.

Ngoài tính chính trực cá nhân, những vấn đề lớn nhất của chúng ta – và tiềm năng lớn nhất của chúng ta để tác động đến cách sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống – đều nằm trong lĩnh vực tương thuộc.

Cái giá của mô thức độc lập

Khi chúng ta tìm cách thỏa mãn các nhu cầu và hoàn thiện các năng lực thông qua một thành tựu độc lập – theo

mô thức đường thẳng, chỉ theo thời gian tuần tự – thì cuộc sống đôi khi giống như dùng bữa ăn trong quán ăn tự phục vụ theo giờ (smorgasbord). Vì thời gian có hạn nên chúng ta phải tối đa hóa sự thỏa mãn của mình, càng thử nhiều món càng tốt. Chúng ta lao nhanh vào xếp hàng, giành giật được càng nhiều món càng tốt. Chúng ta biến mình thành những kẻ muốn hưởng thật nhiều trải nghiệm và cảm giác.

Chúng ta sống gấp. Việc duy trì lối sống lành mạnh đòi hỏi quá nhiều thời gian và sức lực, nên chúng ta ăn những gì mình thích, làm những gì mình muốn, làm việc đến kiệt sức và sau đó nhờ đến các chuyên gia y tế để hàn gắn các mảnh vỡ. Sự an toàn kinh tế trở thành việc tối đa hóa lợi nhuận, bất chấp ý nghĩa hay phương tiện.

Chúng ta vội vã trong quan hệ yêu thương. Chúng ta mang tư tưởng ăn xổi ở thì trong các mối quan hệ, thường để lại hậu quả là những số phận bi đát, những cuộc đời tan vỡ. Chúng ta muốn có hạnh phúc từ hôn nhân, nhưng lại không chịu cam kết về tình cảm để sống một cuộc sống có mối quan hệ tương thuộc phong phú, có sự phục vụ vị tha, có sự nhạy cảm và không ngừng hoàn thiện tính cách để làm cho mối quan hệ đó lớn mạnh. Chúng ta sản sinh ra những mầm non của xã hội, nhưng chúng ta lại không bỏ ra thời gian và sức lực cần thiết để nuôi dạy, yêu thương và lắng nghe chúng. Chúng ta chỉ tận hưởng một vài kết quả của các mối quan hệ gần gũi nhất với chúng ta, nhưng không có thời gian dành cho các mối quan hệ khác hay cho tình yêu thương rộng lớn hơn.

Chúng ta vội vã trong học tập. Không có thời gian dành cho đối thoại sâu sắc, cho mối quan hệ tương tác có ý nghĩa với người khác, học tập chỉ là sự tiếp nhận hời hợt. Chúng ta đi sâu vào các kỹ năng, phương pháp và kỹ thuật mà không hiểu sâu về các nguyên tắc giúp chúng ta hành động trong nhiều tình huống khác nhau.

Chúng ta vội vã để lại một di sản danh nghĩa. Chúng ta bỏ ra vài đô-la vào chỗ này, vài đô-la vào chỗ kia, và đó là sự đóng góp "cố định" nhất thời vào lúc này hay lúc khác, nhưng không phải lâu dài. Ở đây không có cam kết thực sự, không có ý thức bao trùm về mục đích và sự cống hiến trong cuộc sống của chúng ta.

Như nhiều nhà khoa học xã hội và các nhà bình luận đã chỉ ra, mô thức độc lập hấp tấp này là nguyên nhân tạo ra sự mất cân bằng lớn trong xã hội của chúng ta. Để thu được nhiều quả trứng vàng, chúng ta đang giết chết chính con ngỗng đẻ ra các quả trứng vàng đó. Chúng ta bận rộn đến mức không quan tâm chăm sóc đến năng lực sản xuất của chúng ta, và bằng chứng của việc này có thể nhìn thấy ở khắp mọi nơi quanh chúng ta – như các khoản nợ quốc gia, các vấn đề y tế, nền kinh tế thế giới, sự thiếu thiện chí của thị trường chứng khoán Wall Street trong việc đầu tư vào các dự án phát triển dài hạn.

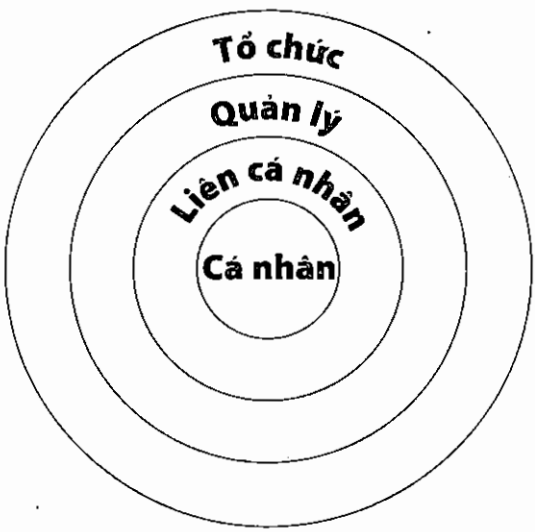
Cha đẻ của công trình nghiên cứu hiện đại về stress, Hans Selye, so sánh việc tập trung vào thành tích cá nhân cũng giống như "sự phát triển của tế bào ung thư, mà đặc điểm nổi bật nhất của nó là chỉ quan tâm đến bản thân nó. Do vậy, nó ăn vào các bộ phận khác của cơ thể cho đến khi

giết chết chính cơ thể đó – và đó là sự tự sát sinh học, vì tế bào ung thư không thể nào sống được nếu không dựa vào chính cái cơ thể mà nó đã khởi xướng quá trình phát triển vô trách nhiệm và ích kỷ của nó". Ở mức độ nào đó, việc này giống như chúng ta đang leo trên chiếc thang bắc nhầm bức tường. Chúng ta sống với ảo tưởng của tính độc lập, nhưng mô thức đó không tạo ra kết quả cuộc sống có chất lượng như chúng ta mong muốn.

Để thay đổi kết quả, chúng ta phải thay đổi mô thức.

Mô thức tương thuộc

Như nguyên tắc "chính Bắc" cho thấy, sự thật chúng ta chỉ là một phần của một hệ sinh thái sống động có mối liên hệ qua lại ở mức độ cao. Chất lượng cuộc sống có tính tương thuộc. Đó là cách nhìn toàn diện, 360 độ, được biểu thị bằng sơ đồ dưới đây.



Tại tâm của nó là phạm trù cá nhân. Mỗi chúng ta là một cá thể. Chúng ta có các khả năng thiên phú đặc biệt của con người, có một số tính cách và năng lực nhất định trong việc sử dụng các khả năng thiên phú đó để làm thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và hoàn thiện các năng lực của chúng ta. Là một cá nhân, mỗi chúng ta tham gia vào các mối quan hệ với các cá nhân khác. Đây là phạm trù liên cá nhân. Trong các mối quan hệ của chúng ta, chúng ta làm việc với người khác để thực hiện các nhiệm vụ, được thể hiện bởi phạm trù quản lý. Chúng ta liên kết các hệ thống và phối hợp làm việc vì những mục đích tập thể, thuộc phạm trù tổ chức. Tất cả những phạm trù này nằm trong bối cảnh của xã hội và có ảnh hưởng đến xã hội nơi chúng ta đang sống.

Chúng ta hãy xem xét một số hệ quả của thực tế tương thuộc này.

1. Mọi hành vi tập thể xét đến cùng đều là hành vi cá nhân

Những vấn đề chúng ta gặp phải trong gia đình, tổ chức hay xã hội đều là kết quả từ sự lựa chọn của các cá nhân trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng. Khi những lựa chọn này xuất phát từ sự bị động đối phó, hoàn cảnh, hay tính khẩn cấp, chúng sẽ có tác động đến việc sử dụng thời gian và chất lượng cuộc sống của gia đình, tổ chức và cả xã hội nói chung.

Lấy ví dụ, chẳng hạn như một cuộc hôn nhân. Nếu người vợ và người chồng không dành công sức cho cuộc sống nội tâm của họ, thì có thể lúc đầu cuộc hôn nhân vẫn

diễn ra tốt đẹp, nhưng khi có khó khăn xảy ra – con cái hư hỏng, khó khăn tài chính, rắc rối trong quan hệ với gia đình hai bên – thì họ sẽ không đủ tính cách và năng lực để tương tác với nhau một cách hiệp lực, tích cực. Họ quay trở lại khuôn mẫu trước đây của mình – mà có thể rất khác nhau – và nếu những khuôn mẫu này không dựa vào nguyên tắc, thì sự khác biệt có thể dẫn đến sự thù thế và chia rẽ, thậm chí cuối cùng là sự đau khổ và chia ly.

Ngược lại, nếu cặp vợ chồng dựa vào nguyên tắc, họ sẽ tôn trọng sự khác biệt và giúp nhau hiểu được khuôn mẫu của mỗi bên và các nguyên tắc "chính Bắc". Họ chung sức tìm kiếm giải pháp thứ ba để vượt qua thử thách. Họ nhìn nhận những thiếu sót của mỗi bên là cơ hội để giúp đỡ lẫn nhau. Họ quan tâm đến *cái gì* đúng nhiều hơn là *ai* đúng. Họ coi gia đình là một tế bào của xã hội và nhận thức rằng một trong những cách đóng góp quan trọng nhất cho xã hội là xây dựng một mái nhà yên ấm và nuôi dạy con cái trở thành những người có ích cho xã hội. Họ cũng ủng hộ và giúp đỡ lẫn nhau theo nhiều cách khác để đóng góp cho xã hội nói chung.

Điều tương tự cũng đúng đối với tổ chức. Một trong những lý do khiến chúng tôi gặp khó khăn đối với các chương trình về sáng kiến chất lượng toàn diện và sự ủy quyền là vì có nhiều người, trong khi cố gắng tạo ra những giá trị này trong tổ chức của họ, đã không chịu bỏ công sức ra để xử lý vấn đề trong cuộc sống nội tâm của chính mình. Họ thường được rèn đúc để hướng đến tính độc lập thuần túy và sự cạnh tranh do từ nhỏ họ được trao tình yêu

thương trên cơ sở có điều kiện, do cách phân phối dựa vào bằng cấp, hoặc do mô thức thắng thua của các vận động viên thi đấu thể thao, hay hệ thống thứ bậc áp đặt tại nơi họ làm việc. Họ có thể có nỗ lực chân thành, nhưng họ không thể kéo dài hành động vượt ra ngoài mô thức đã ăn sâu của họ.

Tác giả W. Edwards Deming, được nhiều người coi là người đi đầu trong phong trào Chất lượng Toàn diện (TQM), đã nói rằng phần lớn các vấn đề xảy ra trong các tổ chức là do các hệ thống, chứ không phải do con người. Nhưng con người làm ra hệ thống. Nếu con người được rèn đúc tư tưởng cạnh tranh, tâm lý hẹp hòi, các mô thức độc lập, thời gian tuần tự thuần túy, và nếu họ không liên kết với các nguyên tắc "chính Bắc", thì điều này sẽ có ảnh hưởng đến những kết quả trong các tổ chức và xã hội. Quản lý chất lượng toàn diện và sự ủy quyền chỉ chú ý đến các khía cạnh của "đặc điểm trong tháng" chứ không tạo ra sự thay đổi chất lượng sâu sắc bền vững, và nhiều người trở nên nghi ngờ hiệu quả của phương pháp này.

Quản lý chất lượng toàn diện phải bắt đầu bằng chất lượng toàn diện của cá nhân. Sự ủy quyền trong tổ chức phải bắt đầu bằng sự ủy quyền cá nhân. Đó là lý do vì sao rèn luyện cuộc sống nội tâm và tính chính trực lại quan trọng như vậy.

Stephen: Gần đây trong một nhóm đông người, một người đàn ông nói với tôi: "Này Stephen, làm cách nào đưa phương pháp lãnh đạo dựa vào nguyên tắc vào Quốc hội?"

Tôi hỏi lại: "Thế anh cư xử với vợ anh như thế nào?".

"Việc đó thì có liên quan gì chứ?", anh ta vặn lại.

Tôi trả lời: "Xét đến cùng, thì chính sách công chính là biểu hiện rõ nhất của đạo đức cá nhân".

Anh ta có vẻ bối rối và không nói gì nữa. Nghĩ rằng anh ta tự ái vì câu nói của mình, sau đó tôi gặp anh để xin lỗi. "Tôi xin lỗi nếu tôi trót xúc phạm anh. Tôi không có ý như vậy. Nhưng tôi thực sự tin vào cách tiếp cận xuất phát từ bên trong".

"Không phải anh đã xúc phạm tôi", anh ta nói. "Nhưng điều anh nói đã làm tôi bừng tỉnh! Cả đời tôi cho đến nay, tôi chỉ nặng về đổ lỗi cho người khác trước những bất công. Đôi khi tôi còn trút cơn tức giận vào những người thân của mình. Việc anh chỉ ra sai lầm của hành vi này là đúng với tim đen của tôi, nhưng tôi cần được nghe điều đó".

Xét cho cùng thì không có điều gì gọi là "hành vi của tổ chức" cả; tất cả chỉ là hành vi của những con người nằm trong tổ chức đó mà thôi.

2. Cuộc sống là một tổng thể không thể chia cắt

Như chúng tôi đã nói ở phần trên, Gandhi đã từng nhận xét rằng: "Không ai có thể làm điều tốt trong một phần của cuộc sống trong khi đang rắp tâm làm điều xấu ở một phần khác. Cuộc sống là một tổng thể không thể chia cắt". Một cộng tác viên của chúng tôi đã chia sẻ câu chuyện sau :

Có một thời gian tôi làm việc cho một công ty lớn ngành không gian vũ trụ. Tôi là một thành viên chủ chốt của nhóm

tiếp thị có nhiệm vụ chuẩn bị các tư liệu "báo cáo tóm tắt" cho lãnh đạo công ty nhằm bán các chương trình và sản phẩm quốc phòng trị giá hàng tỷ đô-la.

Một ngày nọ, công ty thuê một nhân viên mới và giới thiệu cho nhóm. Qua cách chào đón như rải thảm đỏ của lãnh đạo công ty, chúng tôi hiểu rằng anh ta được coi là tài sản quý giá. Anh ta rất thông minh và đã có kinh nghiệm 10 năm trong ngành.

Anh ta được cử làm lãnh đạo một nhóm để thực hiện một hợp đồng mới quan trọng nhất của công ty. Tôi được cử làm việc với anh ta và được bố trí chỗ ngồi sát với anh ta trong căn phòng không có tường ngăn cách.

Trong thời gian công việc đang tiến triển theo kế hoạch, tôi có dịp biết rõ hơn về con người anh ta. Do bàn làm việc ở liền nhau, tôi có thể nghe rõ tất cả các cuộc nói chuyện qua điện thoại và tại bàn của anh ta. Các cuộc đàm thoại này bắt đầu hé mở một cuộc sống riêng không lương thiện và vô tổ chức của anh ta. Biết tôi đã nhận ra các dấu hiệu không hay, anh ta cố giải thích cho qua chuyện về các cuộc đàm thoại này rồi nói:"Dù thế nào thì việc này cũng sẽ chẳng có ảnh hưởng gì đến công việc của tôi ở đây". Anh ta nhắc đi nhắc lại giọng điệu này trong nhiều ngày sau.

Khi công việc của dự án vào giai đoạn căng thẳng đòi hỏi nỗ lực hết mức, sức ép về thời gian và khối lượng công việc tăng lên gấp đôi. Lúc này, dưới sức ép nóng bỏng đó, cuộc sống riêng của vị chỉ huy nhóm đã có tác động tồi tệ đến nhóm. Làm việc trong điều kiện thiếu ngủ và căng thẳng, anh ta trở nên không thể làm việc chung được – hay cáu gắt,

vô lý, gây sự, mất thăng bằng. Điều đó có ảnh hưởng xấu đến tất cả mọi người trong nhóm. Dù có kiến thức chuyên sâu, nhưng anh ta lại trở thành trở ngại cho dự án và cuối cùng bị đuổi việc, chỉ sáu tháng sau khi anh ta được công ty đặt kỳ vọng rất cao.

Chúng ta có thể nghĩ rằng mình lừa dối được người khác. Chúng ta thậm chí còn tự lừa dối bản thân. Nhưng nếu chúng ta giả dối hay thiếu trung thực trong bất cứ một vai trò nào, thì điều đó sẽ có ảnh hưởng đến tất cả vai trò khác trong cuộc sống của chúng ta.

3. Niềm tin bắt nguồn từ sự đáng tin cậy

Niềm tin là chất keo dính của cuộc sống. Nó là thành phần quan trọng nhất trong sự giao tiếp có hiệu quả, là nguyên tắc cơ bản để gắn kết các mối quan hệ - hôn nhân, gia đình, và tổ chức dưới mọi hình thức - với nhau. Còn bản thân niềm tin lại bắt nguồn từ sự đáng tin cậy.

Stephen: Có lần, đứa con trai nhỏ của tôi nghe thấy tôi phê phán tàn nhẫn một người khác. Cu cậu lập tức chạy đến chỗ tôi và nói: "Bố ơi, bố có yêu con không?" với một vẻ thành thực, yếu đuối và rất dễ bị tổn thương. Thằng bé đã nhìn thấy ở con người tôi có khả năng ghen ghét đố kỵ người khác và ngay lập tức liên hệ điều này vào mối quan hệ cha con của chúng tôi. Cu cậu đang chất vấn sự đáng tin cậy của tôi. Cu cậu muốn biết chắc có nên tin vào tình thương yêu của tôi hay không.

Tôi có một sự trải nghiệm hoàn toàn khác khi được mời làm giáo sư thỉnh giảng tại một trường đại học trong thời

gian một năm ở Hawaii. Khi đến nơi, tôi thấy nơi ăn chốn ở không được như mong đợi nên đã đến gặp ông hiệu trưởng để phàn nàn với ông ta về giám đốc nhà khách của nhà trường. Lúc đó tôi tỏ ra bức xúc và thất vọng. Tôi thắc mắc với ông về hợp đồng và cam kết đã thỏa thuận như thế nào và thực tế trái ngược ra sao.

Vị hiệu trưởng lắng nghe tôi nói với sự tôn trọng, sau đó nói: "Stephen, tôi rất phiền lòng khi nghe chuyện này, nhưng thực ra giám đốc nhà khách của chúng tôi là người rất tốt, có năng lực... Chúng ta sẽ mời anh ấy đến đây để cùng nhau giải quyết vấn đề này".

Đó không phải là điều tôi muốn nghe. Tôi không muốn dính dáng vào việc này. Tôi chỉ muốn kêu la phàn nàn để anh ta khắc phục, thế thôi. Tôi sẽ không bao giờ quên những giây phút chờ đợi ông giám đốc đến phòng ông hiệu trưởng, và những điều nảy sinh trong tâm trí tôi lúc đó. "Mình dính vào chuyện bê bối gì thế này? Mình có thể phải chịu một phần trách nhiệm đối với bê bối này. Đúng là cách giao tiếp của mình không ổn cho lắm". Thái độ hung hăng dịu xuống, tôi trở nên khiêm nhường và có phần kiềm chế và lúng túng về sự ngạo mạn của mình.

Khi ông giám đốc bước vào phòng, tôi lên tiếng: "Chào anh, anh khỏe không, rất vui được gặp lại anh". Và tôi chợt nhận rõ thái độ hai mặt của mình. Ngược lại, tôi cảm thấy ông hiệu trưởng sao mà đáng kính thế, ông là người nhất mực tin tưởng nhân viên của mình, ông nói tốt về họ và muốn họ cùng tham gia giải quyết mọi vấn đề tiêu cực xảy ra!

Ông hiệu trưởng là người dựa vào nguyên tắc. Tôi tin

rằng nếu có ai phàn nàn với ông về tôi – dù với cương vị gì – thì ông cũng sẽ cư xử với tôi tôn trọng như thế. Con người này luôn trung thành với những người không có mặt.

Từ đó, tôi không bao giờ dám xem thường uy tín của người khác trước mặt ông nữa. Tôi đã biết rõ ông là người như thế nào.

Sự tin cậy là điều mà bạn không thể ngụy tạo hay dùng biện pháp cấp tốc mà có được. Nó chủ yếu phụ thuộc vào tính cách – vào sự đáng tin cậy của cá nhân.

Nếu không có nền tảng của sự đáng tin cậy, thì lòng tin chỉ có tính chất tạm thời. Nó không có nguồn dự trữ. Không có niềm tin vào động cơ cơ bản. Sự giao tiếp trở nên thận trọng, cảnh giác, đầy rẫy sự vờ vĩnh và thủ thế. Ngược lại, sự đáng tin cậy tạo ra tính linh hoạt và nguồn dự trữ trong các mối quan hệ. Thỉnh thoảng bạn có thể sơ suất gây ra lộn xộn, nhưng điều đó không phá hỏng mối quan hệ. Bạn có các nguồn dự trữ để bổ sung. Người ta vẫn tin vào thiện ý của bạn. Họ hiểu rõ con người thực của bạn như thế nào.

Quan hệ tương thuộc kiểm chứng "Tầm quan trọng"

Sự chuyển từ mô thức độc lập sang mô thức tương thuộc tạo ra một cách nhìn hoàn toàn mới. Nó có tác động mạnh mẽ đến các quyết định của chúng ta về cách sử dụng thời gian tốt nhất – cũng như kết quả đạt được của chúng ta. Nó thực sự xác định lại khái niệm "tầm quan trọng". Hãy nhớ lại về Ma trận quản trị thời gian.

	KHẨN CẤP	KHÔNG KHẨN CẤP
QUAN TRỌNG	**I** • Các cuộc khủng hoảng • Các vấn đề cấp bách • Các dự án, các cuộc họp, các cuộc chuẩn bị sắp đến hạn chót	**II** • Công tác chuẩn bị • Công việc dự phòng • Làm rõ các giá trị • Lập kế hoạch • Xây dựng mối quan hệ • Nghỉ ngơi thực sự • Ủy quyền
KHÔNG QUAN TRỌNG	**III** • Những việc đột xuất, một số cuộc điện thoại • Một số thư từ, báo cáo • Một số cuộc họp • Những vấn đề bức xúc • Nhiều hoạt động quần chúng	**IV** • Các việc lặt vặt nhưng bận rộn • Một số cuộc điện thoại • Những việc lãng phí thời gian • Những hoạt động vui chơi • Thư từ không liên quan • Xem ti-vi quá mức

Khi bạn nhìn qua lăng kính của thực tế tương thuộc, hãy suy xét các câu hỏi sau đây:

- Điều nào sau đây quan trọng hơn: thực hiện công việc có hiệu quả... hay dành thời gian để trao quyền cho nhân viên hay con cái làm việc đó, cả đối với trước mắt cũng như trong tương lai? Sự lựa chọn nào sẽ có tác động lớn nhất tới chất lượng thời gian của bạn, thời gian của người khác, thời gian của tổ chức?

- Điều nào sau đây quan trọng hơn: bỏ ra thời gian để giám sát và kiểm tra người khác, hay giải phóng tiềm năng sáng tạo to lớn của người khác để họ tự cai quản bản thân?
- Điều nào sau đây quan trọng hơn: sắp xếp thời gian của bạn để giải quyết có hiệu quả các vấn đề gây ra bởi những kỳ vọng trái ngược... hay dành thời gian để làm việc với người khác nhằm trước hết làm rõ những kỳ vọng của nhau?
- Điều nào sau đây quan trọng hơn: bỏ ra thời gian để cố gắng giải quyết các vấn đề gây ra do sự giao tiếp hạn chế, hay dành thời gian cho việc xây dựng các mối quan hệ dẫn đến sự giao tiếp có hiệu quả?

Thế hệ quản trị thứ tư là một mô thức "con người". Nó tập trung vào mối quan hệ tương tác đồng tâm hiệp lực có hiệu quả giữa con người với nhau nhiều hơn là vào việc quản lý có hiệu suất cao, cứng nhắc các "sự việc". Sự khác biệt giữa cách tập trung vào con người và cách tập trung vào sự việc là một trong những khác biệt sâu sắc nhất giữa thế hệ quản trị thứ ba và thứ tư. Thế hệ quản trị thứ ba tập trung vào quản lý và kiểm soát. Nó hạ thấp con người xuống ngang hàng với sự việc.

Nhưng mô thức quản trị thời gian thế hệ thứ tư coi con người là trước tiên, sau đó mới đến sự việc. Trước tiên là lãnh đạo, sau đó mới là quản lý. Trước tiên là hiệu quả, sau đó mới là hiệu suất. Trước tiên là mục đích, sau đó mới đến cơ cấu. Trước tiên là viễn cảnh, sau đó mới đến phương pháp thực hiện.

MÔ THỨC "CON NGƯỜI"	MÔ THỨC "SỰ VIỆC"
Lãnh đạo	Quản lý
Hiệu quả	Hiệu suất
Tính linh hoạt/phát hiện bất ngờ	Cơ cấu có sẵn
Khả năng suy xét	Biện pháp
Nguyên nhân	Tác dụng/Triệu chứng
Sự giải phóng/Sự trao quyền	Kiểm soát
Người lập chương trình	Chương trình
Sự biến đổi	Giao dịch vụ việc
Đầu tư	Chi phí
Dịch vụ khách hàng	Hiệu suất hành chính
Các nguyên tắc	Các kỹ thuật
Sự hiệp lực	Sự thỏa hiệp
Tính dồi dào	Tính khan hiếm

Mô thức tập trung vào con người tạo ra cách nhìn và cách tiếp cận hoàn toàn khác đối với cuộc sống, như chúng ta thấy ở bảng so sánh trên.

Rõ ràng mô thức "sự việc" rất phù hợp *khi chúng ta quản lý các sự việc*. Nhưng nó không phù hợp – và không có hiệu quả – khi chúng ta cố áp dụng vào con người. Nó chẳng khác gì chơi quần vợt bằng chiếc gậy đánh gôn – công cụ không phù hợp với thực tế.

Mô thức con người rất quan trọng đối với sự thành công trong các mối quan hệ gia đình hay trong mọi loại tổ chức. Nhà công nghiệp nổi tiếng của Nhật Bản, Konosuke Matsushita chỉ ra rằng nhiều sai lầm và thách thức trong kinh doanh của phương Tây là do mô thức chủ yếu sau đây:

Với tư duy coi suy nghĩ là việc của các sếp còn công nhân chỉ lo cầm cờ-lê tua-vít, các bạn đã tin rằng đó là cách hoạt động kinh doanh tốt nhất – làm thế nào moi được các ý tưởng từ đầu óc của các sếp và chuyển nó sang bàn tay các công nhân.

Còn đối với chúng tôi, cốt lõi của quản lý là nghệ thuật huy động và lôi kéo tất cả mọi nguồn lực trí tuệ của tất cả nhân viên nhằm phục vụ công ty. Chúng tôi đã tính đến toàn bộ phạm vi của những thách thức kỹ thuật và kinh tế – chúng tôi hiểu rằng trí tuệ của một vài nhà quản trị, dù thông minh đến đâu, cũng không đủ để giành được thắng lợi.

Chỉ có cách tập hợp sức mạnh trí tuệ tập thể của tất cả mọi nhân viên thì công ty mới có thể đương đầu với sự biến động và những trở ngại của môi trường kinh doanh ngày nay.

Khi "nhìn" dưới góc độ của một thực tế tương thuộc, chúng ta sẽ nhanh chóng nhận ra tầm quan trọng của việc dùng thời gian cho các hoạt động Phần tư thứ II như là xây dựng các mối quan hệ, tạo lập viễn cảnh chung và làm rõ những kỳ vọng. Chúng ta cũng sẽ nhận thấy rằng phần lớn những điều chúng ta làm theo phương pháp quản trị thời gian truyền thống mới chỉ là chặt cành lá một cách có hiệu suất, chứ chưa đụng chạm gì đến cái gốc rễ mang tính tương thuộc.

Quan hệ tương thuộc đích thực tạo nên sự biến đổi

Trong quản trị thời gian truyền thống, quan hệ tương thuộc về cơ bản chỉ có tính chất giao dịch vụ việc. Quan hệ tương thuộc giao dịch này diễn ra hàng ngày thông qua sự

ủy quyền, và nó thường có liên hệ với các nguyên tắc quan hệ quần chúng tốt. Nó có thể được tiến hành theo nhiều cách suôn sẻ, có kết quả và làm thỏa mãn cả đôi bên. Nhưng đây chỉ là quan hệ tương tác ở mức độ thấp. Các bên tham gia đều không có sự thay đổi. Ở đây không xuất hiện sự đồng tâm hiệp lực thực sự. Cũng không có điều gì mới được tạo ra.

Nhưng thế hệ quản trị thứ tư thì khác hẳn về chất. Nó chuyển từ sự tương thuộc *giao dịch* sang sự tương thuộc *biến đổi*, trong đó sự đồng tâm hiệp lực thực sự của mối quan hệ tương thuộc được tạo ra đúng với bản chất phụ thuộc lẫn nhau của nó. Nhờ đó, con người có sự biến đổi. Họ biến đổi. Họ thực sự thay đổi. Họ không biết loại động lực nào được giải phóng trong quá trình giao tiếp. Điều mới mẻ đang được tạo ra và không bên nào kiểm soát điều đó. Nó là sự tương tác giữa những con người được tự do chứ không phải bị kiểm soát. Quan hệ tương thuộc biến đổi là một thế giới hoàn toàn mới; và đó là điều rất cơ bản, là cốt lõi của thế hệ quản trị thứ tư. Trong quan hệ tương tác biến đổi, cách tiếp cận của thế hệ thứ ba gồm sự kiểm soát, hiệu suất, thành tích cá nhân và thời gian tuần tự được thay thế bằng khái niệm đồng tâm hiệp lực của thế hệ thứ tư, dựa trên cơ sở một tập hợp cân đối các quy luật tự nhiên hay các nguyên tắc mà cuối cùng chúng sẽ giữ vai trò chi phối.

Toàn bộ ý tưởng đồng tâm hiệp lực là điều thực sự hấp dẫn và lý thú, nhưng đồng thời nó cũng là điều gây lo ngại. Khi bạn đi vào giao tiếp đồng tâm hiệp lực, bạn thực sự không biết chắc kết cục của nó sẽ như thế nào. Hơn nữa,

nếu bạn đã được rèn đúc và dạy dỗ về tính độc lập và triết lý của thế hệ thứ ba, như sự kiểm soát và hiệu suất, có thể bạn sẽ cảm thấy rất dễ bị tổn thương và không có kinh nghiệm, cảm thấy hoài nghi và lo sợ.

Stephen: Tôi còn nhớ lần đầu tiên tham gia chương trình huấn luyện nhảy dây mạo hiểm từ trên vách núi cao. Tôi làm trợ lý cho người huấn luyện, nhưng không phải chuyên về kỹ thuật nhảy dây, mà là trợ lý về phản ứng tâm lý. Tuy vậy, tôi cũng buộc phải trải qua các bước học kỹ thuật nhảy dây như các học viên. Tôi không bao giờ quên giây phút đứng trên đỉnh vách núi chờ đến lượt mình để lao xuống từ vách núi thẳng đứng. Tôi đã nhìn thấy những người khác nhảy như thế trước khi đến lượt tôi. Tôi bấm bụng tự nhủ rằng mọi thiết bị an toàn đã có sẵn và rằng dù tôi có bị ngất xỉu giữa chừng thì đã có dây an toàn giữ tôi khỏi rơi xuống. Nhưng tất cả sự trấn an này không làm tôi bình tâm. Tôi vẫn cảm thấy rất hồi hộp, lo sợ và yếu đuối. Tôi không dám cất tiếng vì sợ sẽ khuấy động phản ứng của các học viên. Nhưng tôi không bao giờ quên cảm giác xuyên qua con tim và khối óc của mình khi tôi lao người xuống khoảng không phía dưới.

Những cảm giác đó rất tương đồng với cảm nhận tổng quát về sự đồng tâm hiệp lực của mối quan hệ tương thuộc mà chúng ta đang bàn tới. Thực ra bạn rất dễ bị tổn thương. Bạn cũng đang rơi tự do. Bạn đang đặt niềm tin của mình vào một quy trình và các nguyên tắc. Bạn không biết kết quả sẽ ra sao. Bạn đang thực sự mạo hiểm.

Việc kiểm soát mối quan hệ tương thuộc chỉ là ảo tưởng. Những người kiểm soát được nó là những người về cơ bản đã

thấm nhuần một cách sâu sắc các nguyên tắc hay các quy luật tự nhiên của cuộc sống, khiến họ tin tưởng rằng họ có thể làm cho sự việc xảy ra đúng như họ nghĩ. Nhưng điều đó thực ra chỉ là sự tuân theo các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc chi phối các kết quả mà thôi. Nó có thể có kết quả ở một mức thấp và trong phạm vi mạng lưới các đối tác giao dịch và các quan hệ tương thuộc.

Nhưng khi bạn muốn có sự đóng góp lớn hơn và muốn chuyển sang quan hệ tương thuộc biến đổi có tính hiệp lực thực sự và sáng tạo, và trở thành một nguồn sức mạnh – bạn phải rời khỏi căn cứ an toàn của sự kiểm soát và trở nên dễ bị tổn thương. Bạn phải đặt niềm tin vào các nguyên tắc ở mức độ cao hơn. Bạn không biết chắc điều gì sẽ xảy ra. Lúc đó cuộc sống sẽ trở thành một cuộc phiêu lưu thực sự. Bạn không biết chắc cái gì nằm ở phía sau khúc quanh sắp tới. Bạn không biết chắc người khác sẽ phản ứng lại thế nào. Bạn đang mạo hiểm. Đó là lý do đòi hỏi ở bạn lòng dũng cảm. Bạn phải vượt ra khỏi vùng đất an toàn của mình, ra khỏi kinh nghiệm quá khứ hay chỗ dựa hiện nay của mình. Ở đó có rất nhiều mô hình cuốn hút bạn, những khuôn mẫu đã được thực hiện trước đây và khuyến khích bạn tiếp tục làm theo. Nhưng bạn vẫn phải bắt đầu bước đi đầu tiên ấy. Bạn cần phải bay bổng và "nhảy" từ trên cao xuống.

Bốn khả năng thiên phú trong quan hệ tương thuộc

Nguyên nhân chúng ta có thể làm được điều nói trên – và có thể tạo ra một tổng thể đồng tâm hiệp lực lớn hơn rất

nhiều so với các bộ phận của chúng cộng lại – là nhờ có các khả năng thiên phú đặc biệt của con người.

Trong thực tế tương thuộc, chúng ta có khả năng xử lý khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng không những của chúng ta mà còn của người khác nữa. Khi làm như thế, chúng ta có thể sử dụng các khả năng thiên phú đặc biệt của mình để tương tác với người khác với sự chính trực – một cách gắn bó chặt chẽ.

- *Khả năng tự nhận thức* giúp chúng ta hiểu được nhận thức của người khác. Do chúng ta biết lắng nghe tiếng nói từ trái tim mình, chúng ta cũng sẽ biết lắng nghe tiếng nói từ trái tim của người khác. Chúng ta có thể bước ra khỏi khuôn mẫu suy nghĩ của mình để hiểu được suy nghĩ của người khác. Chúng ta có thể không suy bụng ta ra bụng người, không nhìn hành động của người khác dưới góc độ nó có ảnh hưởng như thế nào đến thời gian và thế giới riêng của chúng ta. Chúng ta có thể không coi họ là những nguồn lực đơn thuần nhằm đạt được điều chúng ta mong muốn. Chúng ta có thể vượt ra khỏi thói tự tâng bốc, để coi trọng sự khác biệt, sẵn sàng tiếp thu kinh nghiệm của người khác. Do chúng ta có cốt lõi vững chắc nên chúng ta sẵn sàng thay đổi. Chúng ta biết khiêm tốn, tôn trọng người khác. Chúng ta coi những nhược điểm của họ như các cơ hội để chúng ta giúp đỡ, yêu thương, để tạo ra sự khác biệt.
- Do chúng ta hiểu rõ *lương tâm* của mình, nên chúng ta có thể hiểu được phải làm gì để trở thành một bộ phận

của *lương tâm tập thể*. Chúng ta coi trọng làm việc tập thể để cùng nhau khám phá nguyên tắc "chính Bắc", sự khiêm tốn để nhận ra rằng sự hiểu biết của chúng ta có giới hạn do quá trình dạy dỗ và thiếu sự trải nghiệm. Chúng ta hài lòng sâu sắc khi tạo lập viễn cảnh và các giá trị chung giúp chúng ta cùng nhau thực hiện điều quan trọng nhất.

- Thông qua *ý chí độc lập* của mình, chúng ta có thể phấn đấu để có được *ý chí tương thuộc*. Chúng ta có thể thỏa thuận với người khác để đạt được mục đích chung trên cơ sở cùng thắng. Chúng ta có thể tạo ra các cơ cấu và hệ thống để hỗ trợ cho các nỗ lực tương thuộc. Là những cá nhân độc lập, chúng ta có thể cùng nhau thực hiện các mục đích chung có lợi cho gia đình, tập thể, tổ chức và cho xã hội nói chung.
- Chúng ta có thể đóng góp *trí tưởng tượng sáng tạo* của mình cho quá trình tạo ra *sự hiệp lực sáng tạo*. Chúng ta có thể giúp đỡ giải phóng tiềm năng sáng tạo to lớn của người khác và cởi mở, sẵn sàng chia sẻ những kết quả bất ngờ của sự đồng tâm hiệp lực. Chúng ta có thể tìm ra những giải pháp thứ ba sáng tạo hơn, phù hợp hơn, dễ thực hiện hơn và kết quả lớn hơn so với giải pháp riêng của từng người. Thông tin đầu vào của chúng ta sẽ trở thành một bộ phận của ống kính vạn hoa tạo ra những kết quả mới mẻ khi chúng ta tương tác với người khác trong quá trình giải quyết vấn đề.

Những khả năng thiên phú này giúp chúng ta tạo dựng các mối quan hệ phong phú, làm một người bạn, cung cấp

thông tin phản hồi trung thực, giao tiếp với người khác một cách hiệu quả. Chúng ta có thể tạo ra mối quan hệ tương thuộc đồng tâm hiệp lực và hiệu quả, chứ không phải quan hệ lệ thuộc, dựa dẫm hay bất hợp tác. Chúng ta có thể cùng nhau làm việc có hiệu quả để đạt được mục đích chung. Chúng ta có thể xây dựng một tập thể vững mạnh dựa vào sức mạnh của từng cá nhân và bổ khuyết những điểm yếu cho nhau. Chúng ta có thể cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất một cách mạnh mẽ và hiệu quả.

Đây là điểm tựa tốt nhất của chiếc đòn bẩy. Nó giúp chúng ta kết hợp thời gian, sức lực và sự sáng tạo (vẫn thường bị lãng phí vào trong các cuộc khủng hoảng không cần thiết ở Phần tư thứ I và các hoạt động không quan trọng ở Phần tư thứ III) để hướng vào việc tạo ra những chiều kích mới của tính hiệu quả.

CHƯƠNG 12

CÙNG NHAU ƯU TIÊN CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Đồng tâm hiệp lực bắt đầu từ sự khác biệt.

Giả sử chúng tôi cử một người thách đấu vật tay với bạn. Mục tiêu là thắng được càng nhiều càng tốt. Giới hạn thời gian là 60 giây, và giả sử chúng ta có một trọng tài - người sẽ thưởng mười xu cho mỗi lượt thắng của bất kỳ bên nào.

Bây giờ, giả sử người của chúng tôi ngay lập tức kéo cánh tay của bạn xuống. Nhưng thay vì giữ chặt tay bạn ở vị trí đó, anh ta thả lỏng ra và để bạn kéo ngược cánh tay anh ta xuống. Thế rồi người của chúng tôi lập tức kéo cánh tay bạn ngược trở lại lần nữa. Theo phản xạ, bạn chống lại. Bạn muốn chiến thắng. Các cơ bắp của bạn căng lên, gương

mặt bạn cau lại do sự gắng sức. Nhưng giữa lúc đang vật lộn căng thẳng đó, bạn nhận ra rằng mỗi bên đã có được mười xu. Nếu bạn để cho bên chúng tôi thắng lần tới, và bên chúng tôi lại cho bạn thắng lần tiếp theo, và cứ như thế tiếp tục... thì cả hai bên sẽ thu được phần thưởng gấp bội. Thế là hai bên phối hợp với nhau đẩy qua đẩy lại một cách nhẹ nhàng và mau lẹ - để rồi chỉ trong vòng 60 giây, cả hai bên đều có được 3 đô-la thay vì chỉ có mười xu.

Đây là thực chất của trò chơi cùng thắng: trong hầu hết các tình huống, thì sự hợp tác tạo ra kết quả lớn hơn là sự cạnh tranh. Bài học rút ra không phải là chúng ta thay nhau chịu thua – lúc này bạn thắng, lúc khác thì bên chúng tôi thắng – mà là khả năng phối hợp giữa hai bên để đạt được kết quả lớn hơn so với khi mỗi bên tự mình làm.

Khi tiến hành thử nghiệm nho nhỏ này trong các tình huống tập thể, chúng tôi thường nghe các bình luận:

"Lúc đầu tôi cứ nghĩ đây là trò chơi đối nghịch. Nhưng rồi tôi bắt đầu nhận ra nếu cả hai bên biết ứng xử có đi có lại, thì cả hai sẽ là người chiến thắng."

"Sự lấn át và duy trì vị trí thắng thế có giá trị cho đến khi tôi nhận ra: "Khoan đã, như thế này thì cả hai bên đều thua!".

"Tôi đã đặt cược cái tôi của mình vào đây. Mọi người đang nhìn vào đó. Tôi cảm thấy mình phải chiến thắng – tôi phải hạ gục đối thủ."

"Cuối cùng thì tôi nhận ra là mình đang chiến đấu với chính mình."

Hầu hết chúng ta tiếp cận các tình huống với tinh thần thắng - thua. "Chiến thắng" của người này đồng nghĩa với thất bại của người kia. Chúng ta hình thành tâm lý hẹp hòi từ các môn thể thao thắng - thua, từ việc xếp hạng thi cử cho đến hệ thống cấp bậc bắt buộc. Chúng ta nhìn cuộc sống thông qua lăng kính thắng - thua, và nếu chúng ta không phát triển khả năng tự nhận thức, chúng ta sẽ dành cả đời mình để giành giật lấy những "đồng xu" thay vì hợp tác để có được nhiều "đồng đô-la" như ví dụ trên.

Vậy ai là người chiến thắng trong quan hệ hôn nhân của bạn – bạn hay vợ/chồng của bạn? Ai là người chiến thắng khi con chống lại bố, để tự khẳng định? Ai là người chiến thắng ở nơi làm việc của bạn khi cạnh tranh nhau để được công nhận, giành giải thưởng một chuyến đi nghỉ mát tại Hawaii, hay bằng tiền mặt? Cái giá phải trả cho tâm lý thắng -thua này là gì dưới góc độ thời gian và chất lượng cuộc sống?

Trái với suy nghĩ thông thường của chúng ta, khi có người "chiến thắng" không có nghĩa là có ai đó phải thua; mà nó có nghĩa là chúng ta có thể cùng đạt được các mục tiêu của mình. Do đó chúng ta có thể đạt được nhiều mục tiêu lớn hơn khi chúng ta hợp tác với nhau thay vì cạnh tranh.

Trong thực tế tương thuộc, giải pháp cùng thắng là giải pháp vững bền duy nhất. Nó là điều cốt lõi của tâm lý dồi dào – luôn có đủ mọi thứ cho tất cả chúng ta; năng lực được kết hợp lại của chúng ta đủ để tạo ra nhiều hơn cho chúng ta và cho mọi người khác. Theo một khía cạnh nào đó, thì đúng như một số người nói, phải gọi nó là "sự cùng

thắng của mọi người" (win-win-win). Bằng cách cùng nhau làm việc, học tập lẫn nhau, giúp đỡ nhau cùng trưởng thành, mọi người sẽ cùng có lợi, kể cả xã hội nói chung.

Quy trình cùng thắng

Trong cuốn sách *7 Thói quen để thành đạt*, chúng tôi đã giới thiệu một quy trình lấy nguyên tắc làm cơ sở gồm ba bước để có giải pháp cùng thắng:

- *Tư duy cùng thắng* (dựa vào các nguyên tắc thấy/làm/gặt hái kết quả, lợi ích chung và sự hợp tác)
- *Lắng nghe và thấu hiểu* (dựa vào các nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, tính khiêm tốn và sự trung thực)
- *Đồng tâm hiệp lực* (dựa vào các nguyên tắc tôn trọng sự khác biệt và tìm kiếm phương án thứ ba)

Tư duy cùng thắng

Cũng giống như Phần tư thứ II, cùng thắng trước hết là một cách tư duy. Nó là mô thức cơ bản dựa vào một nguyên tắc được nhắc đến gần như là nhiều nhất trong tất cả các tác phẩm khai sáng – nguyên tắc cùng có lợi hay "có đi có lại", thường được gọi là "Quy tắc vàng".

Khi tư duy cùng thắng, chúng ta sẽ tìm kiếm lợi ích chung trong mọi quan hệ tương tác. Chúng ta bắt đầu tư duy dưới góc độ của người khác, của xã hội nói chung. Điều đó có ảnh hưởng sâu sắc đến cái mà chúng ta cho là "quan trọng", đến cách chúng ta sử dụng thời gian của mình, đến phản ứng của chúng ta vào thời khắc lựa chọn, và đến kết quả chúng ta giành được trong cuộc sống.

Lắng nghe và thấu hiểu

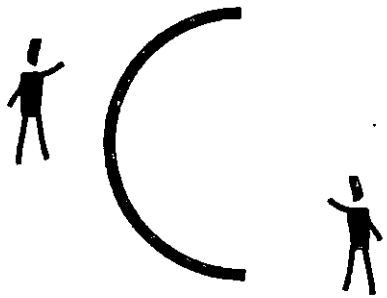
Đối với nhiều người trong chúng ta, mục đích trước hết của giao tiếp là để người khác hiểu mình, để chúng ta truyền cho họ những ý tưởng và suy nghĩ của cá nhân mình. Còn việc lắng nghe họ, nếu có, chủ yếu cũng nhằm để đáp lại.

Khi chúng ta đinh ninh rằng mình đúng, chúng ta không muốn nghe ý kiến của người khác nữa. Chúng ta chỉ muốn sự quy phục của người khác. Chúng ta muốn họ nghe theo ý kiến của mình, bắt chước hình ảnh của mình. Chúng ta ứng xử theo kiểu: "Nếu cần ý kiến của anh, tôi sẽ nói cho anh biết!".

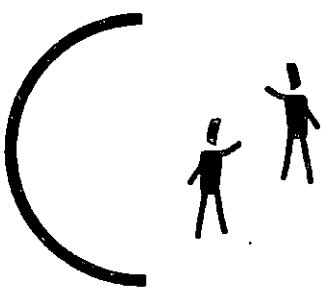
Nhưng tính chất khiêm tốn của nguyên tắc này sẽ giúp bạn loại bỏ sự ngạo mạn đó. Chúng ta bớt quan tâm đến khía cạnh *ai* đúng mà quan tâm nhiều hơn đến khía cạnh *cái gì* đúng. Chúng ta coi trọng người khác. Chúng ta thừa nhận rằng lương tâm của họ cũng là kho chứa những nguyên tắc đúng đắn và trí tưởng tượng của họ cũng là một nguồn cung cấp các ý tưởng phong phú. Chúng ta thừa nhận thực tế là thông qua khả năng tự nhận thức và ý chí độc lập, họ có thể có những hiểu biết và kinh nghiệm mà chúng ta không có. Do đó khi họ nhìn nhận vấn đề khác với chúng ta, trước hết chúng ta cần lắng nghe để hiểu họ. Trước khi nói, chúng ta nên nghe trước đã. Chúng ta hãy bỏ ra ngoài suy nghĩ chủ quan của mình và cố gắng lắng nghe để hiểu rõ quan điểm của người khác.

Sự khác biệt của chúng ta tạo nên tình trạng giống như là khi chúng ta đứng đối diện nhau qua một cái lăng kính

khổng lồ. Ở phía bên này là hình lõm, còn phía bên kia là hình lồi.



Cả hai góc nhìn đều có giá trị, nhưng để người này thực sự hiểu được góc nhìn của người kia, thì chỉ có cách duy nhất là người đó phải bước sang phía người kia đang đứng để xem người kia nhìn thấy cái gì.



Như Gandhi đã nói: "Ba phần tư nỗi bất hạnh và bất đồng trên thế giới này sẽ biến mất nếu chúng ta đặt mình vào vị trí của đối thủ chúng ta và hiểu được quan điểm của

họ". Khi sự hiểu biết tăng lên nhờ thực sự hiểu rõ quan điểm của người khác, chúng ta thường thay đổi quan điểm của mình.

Thực sự lắng nghe là dấu hiệu của sự tôn trọng. Nó tạo ra sự tin cậy. Khi biết lắng nghe, chúng ta không chỉ có điều kiện để hiểu rõ người khác mà còn tạo ra môi trường để người khác hiểu rõ chúng ta. Khi cả hai bên đều hiểu rõ cách nhìn của nhau, chúng ta sẽ cảm thấy như đứng về một phía để cùng nhau tìm ra giải pháp, chứ không phải đứng về hai phía đối chọi nhau.

Đồng tâm hiệp lực

Đồng tâm hiệp lực là kết quả của tư duy cùng thắng kết hợp với việc lắng nghe và thấu hiểu. Nó là một phép cộng kỳ diệu, khi mà 1+1= 3 hoặc lớn hơn thế. *Nó không phải là sự thỏa hiệp.* Nó không phải là 1+1=1,5. Nó là sự tạo ra giải pháp theo phương án thứ 3 - mà thường là tốt hơn giải pháp của từng bên đưa ra riêng rẽ.

Bây giờ chúng ta xem xét cách thức cụ thể để có thể áp dụng tư duy cùng thắng vào trong quan hệ gia đình, nhóm làm việc và các tổ chức để tạo ra cuộc sống có chất lượng. Cũng tương tự như ở phần nói về cá nhân, chúng ta cũng sẽ đề cập đến các vấn đề như viễn cảnh, vai trò và mục tiêu, nhưng lần này chúng ta sẽ dựa trên cơ sở sự tương thuộc – chúng ta sẽ xem xét viễn cảnh chung và các vai trò và mục tiêu của sự đồng tâm hiệp lực. Chúng ta cũng sẽ xem xét văn hóa ủy quyền được tạo ra dựa trên các yếu tố này.

Tầm quan trọng của viễn cảnh chung

Như một trải nghiệm lý thú, đôi lúc bạn hãy thử hỏi những đồng nghiệp trong cùng tổ chức xem họ có biết "hướng chính Bắc" của tổ chức là gì – mục đích cơ bản của cuộc sống là gì? Hay hỏi những người thân trong gia đình của bạn, "Hãy nói cho bố biết, chỉ một câu thôi - mục đích của gia đình ta là gì?". Hay hỏi vợ/chồng của bạn, "Mục đích cuộc hôn nhân của chúng ta là gì? Chúng ta sống là vì mục đích gì?". Khi bạn đi làm, hãy lấy ra tấm bìa kẹp giấy và hỏi ý kiến 10 người đầu tiên mà bạn gặp: "Làm ơn giúp tôi được không? Tôi đang làm một cuộc điều tra. Tôi chỉ có một câu hỏi duy nhất: Mục đích của công ty chúng ta là gì?". Hãy hỏi nhóm làm việc của bạn: "Mục đích của nhóm làm việc chúng ta là gì?", "Mục đích của hội đồng trị sự này là gì?", "Mục đích của hội đồng quản trị này là gì?", "Mục đích của ban chấp hành này là gì?".

Chúng tôi đã tiến hành làm như thế ở nhiều công ty, kể cả các công ty thuộc vào số 100 công ty hàng đầu theo xếp hạng của Tạp chí Fortune – là những công ty lớn, với cách

tổ chức tân tiến. Trong nhiều trường hợp, nhiều lãnh đạo công ty tỏ ra rất ngạc nhiên, thất vọng và lúng túng. Họ không thể nào tin được những miêu tả rất khác nhau của nhân viên về mục đích và viễn cảnh của công ty. Điều này đôi khi còn diễn ra ngay cả khi có bản tuyên ngôn sứ mệnh của công ty treo trên tường - bản tuyên ngôn do lãnh đạo công ty lập ra và được truyền xuống cấp dưới. Ở đây rõ ràng không hề có một viễn cảnh chung được mọi người chia sẻ. Không hề có sự đam mê, không hề có tiếng nói "có" đang bừng cháy bên trong tổ chức.

Cái giá phải trả cho điều này là gì?

Roger: Nhiều năm trước, tôi được yêu cầu đến một cơ sở nghiên cứu và triển khai R&D của một công ty lớn để giúp họ tạo lập văn hóa hoạt động theo Phần tư thứ II. Hướng làm việc được đưa ra là tôi sẽ đi vào phân tích tình hình, sau đó làm việc với giám đốc của đơn vị này. Chúng tôi sẽ tổ chức các hội thảo chuyên đề nhằm xây dựng nề nếp cho các nhân viên trong việc thực hiện mục tiêu đề ra.

Trong quá trình thực hiện, tôi có đến thăm các phòng làm việc của quản lý và nhân viên. Khi đi xem từ phòng này sang phòng khác, tôi không khỏi ngạc nhiên trước cảnh tượng giống nhau như đúc giữa các phòng. Tại mỗi phòng làm việc, thế nào cũng có một nhân viên nam hay nữ dáng vẻ mệt mỏi – một tay cầm điện thoại, tay kia đặt trên máy vi tính, trên bàn thì bày la liệt các giấy tờ – ngước mặt lên và nói một câu na ná nhau:"Chờ chút đã, tôi sẽ xong ngay bây giờ!".

Sau khi vội vã làm một vài việc hoặc nói xong câu chuyện trên điện thoại, người nhân viên thở dài và liếc nhanh vào chiếc đồng hồ treo tường rồi lấy tay gạt đống giấy tờ sang một bên như muốn nói với tôi rằng công việc của anh/chị ta bận rộn đến mức nào, và lúc nào họ cũng làm không hết việc. Dọc theo hành lang giữa các phòng làm việc, nhiều người chạy qua chạy lại tất bật. Khắp nơi bao trùm một không khí huyên náo, căng thẳng.

Cuối cùng, tôi quay trở lại phòng bà giám đốc và nói: "Những người ở đây không cần đến môi trường làm việc Phần tư thứ II. Tôi đề nghị chúng ta không nên làm điều này".

Bà giám đốc hỏi lại: "Anh nói thế nghĩa là gì?".

Tôi trả lời: "Những người này ưa thích sự hối hả, khẩn cấp. Họ cố thuyết phục lẫn nhau và thuyết phục chính bản thân mình rằng họ luôn bận rộn hơn tất cả người khác. Đó là nơi họ có được cảm giác an toàn. Sự khẩn cấp thống trị văn hóa làm việc ở đây. Tôi e rằng vấn đề chính ở đây là chẳng có ai thực sự hiểu ưu tiên của họ là gì".

Bà giám đốc thở dài: "Anh nói đúng. Hiện đang có cuộc tranh cãi nội bộ gay gắt giữa các phó chủ tịch công ty về vấn đề chức năng nhiệm vụ của bộ phận R&D. Mỗi người kéo theo một nhóm ủng hộ. Thú thật, chúng tôi không ưa gì nhau. Mạnh ai nấy làm, chẳng có một hệ thống rõ ràng nào. Chúng tôi không biết tình hình này kéo dài bao lâu, nhưng sẽ có ngày đi đến chỗ thất bại".

Những người này đang cố duy trì cảm giác an toàn và giá trị của mình trong công ty bằng sự bận rộn túi bụi. Ý nghĩ

của họ là: "Khi đến hồi kết thúc và nhiều người bị sa thải, thì tôi sẽ là người cuối cùng bị gạt bỏ vì tôi là người bận rộn nhất, chăm chỉ nhất ở đây và ai cũng biết điều đó".

Không lâu sau, công ty ấy đã có một cuộc cải tổ lớn và nhiều người bị mất việc làm. Trước khi họ cải tổ, dù chúng tôi có cố gắng hết sức thì cũng không thể xây dựng được cho họ văn hóa làm việc theo Phần tư thứ II như họ mong muốn. Vấn đề cốt lõi ở đây là vì họ không có một viễn cảnh chung được toàn bộ thành viên chia sẻ.

Gần đây, chúng tôi kể lại câu chuyện này tại một lớp học chuyên đề có nhiều người từ nhiều công ty lớn tham gia. Sau đó, nhiều người đến gặp và nói: "Có vẻ như anh đang nói về công ty của tôi vậy!", "Có phải anh đang nói về công ty của tôi? Công ty của tôi đúng là như vậy đó!". Bạn thấy đấy, đây là một hiện trạng rất điển hình ở nhiều công ty.

Vấn đề này trở nên nghiêm trọng hơn trong nền văn hóa công ty của chúng ta khi mà rất nhiều công ty đang đi vào thực hiện "quy mô phù hợp". Người ta bận rộn tíu tít chạy quanh, cố tạo ra ấn tượng họ là những người không thể thay thế. Sự bận rộn trong công việc trở thành căn cứ chủ yếu cho sự biện minh và an toàn – bất chấp thực tế là những điều họ đang làm thực ra là thuộc về Phần tư thứ III.

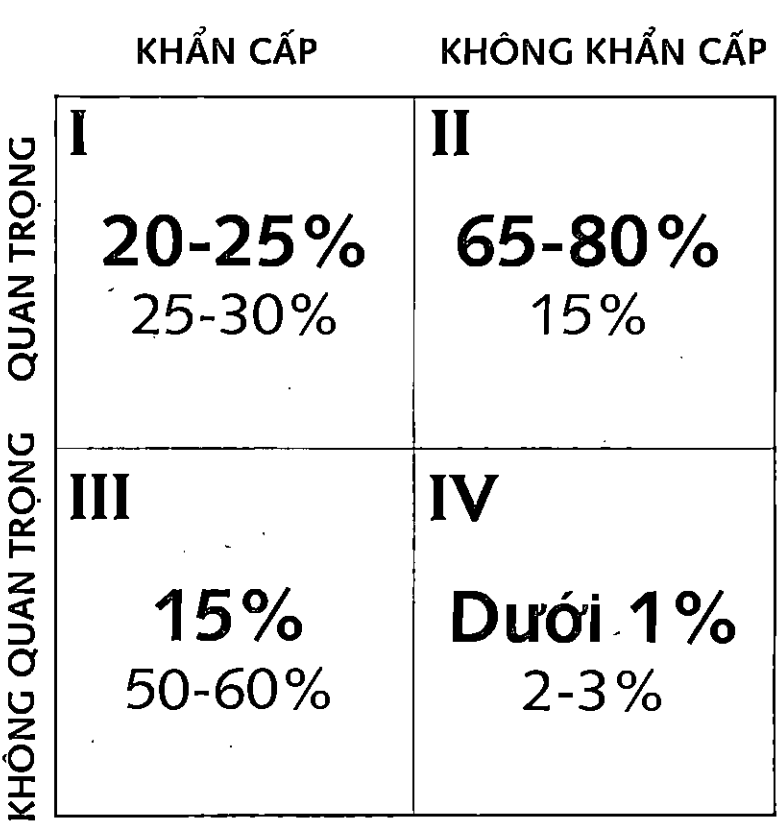
Hãy thử nghĩ về lượng thời gian và sức lực bị lãng phí chỉ vì những người trong tổ chức không có một cảm nhận rõ ràng về tầm quan trọng chung! Vài năm trước, một trong các công ty lớn mà chúng tôi từng làm việc đã tiến hành nghiên cứu và thu thập thông tin về các công ty giành được giải thưởng

Deming Award về chất lượng tại Nhật Bản. Họ chú ý đến tỷ lệ thời gian của nhà quản lý dành cho các hoạt động Phần tư thứ II. Dựa vào thông tin đó và các bảng theo dõi thời gian của các công ty khác, chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty có năng suất cao bất thường, như là các công ty được giải thưởng Deming Award, đều có cách bố trí thời gian rất khác so với các công ty bình thường. Trên biểu đồ ở trang sau, cách bố trí thời gian của các công ty bình thường được biểu thị bằng chữ in thường, còn cách bố trí của các công ty có năng suất cao được biểu thị bằng chữ in đậm.

Qua các con số, chúng ta dễ dàng nhìn thấy sự phân cực là rất lớn – mức độ trung bình ở giữa rất nhỏ – và sự khác biệt lớn nằm trong các Phần tư thứ II và thứ III. Các công ty có năng suất cao dành thời gian đáng kể cho các hoạt động *quan trọng nhưng không khẩn cấp* – và dành ít thời gian cho các hoạt động *khẩn cấp nhưng không quan trọng*. Lý do chính đằng sau sự khác biệt này, trong hầu hết các trường hợp, là ở mức độ rõ ràng về điều gì là quan trọng.

Khi trao đổi các số liệu trên với học viên tại các hội thảo trong nhiều năm, chúng tôi thấy phần lớn học viên cho rằng những con số đại diện cho các công ty hoạt động năng suất không cao cũng đúng với các công ty của họ, với cùng những lý do như nhau. Điều này có nghĩa là đối với phần lớn các công ty (lớn và nhỏ), người ta cho rằng 50 - 60% thời gian của những người quản lý không phải dành để đóng góp cho các mục tiêu của công ty!

Tính khẩn cấp chi phối hoạt động của các tổ chức đến đâu thì tầm quan trọng mất đi sức chi phối chừng đó. Điều



[Chữ in đậm biểu thị tỷ lệ trong các tổ chức có năng suất cao
Chữ in thường biểu thị tỷ lệ trong các tổ chức bình thường]

này không có nghĩa là không cần đến tính khẩn cấp. Phần tư thứ I là rất cần, và cần có một tỷ lệ thời gian thích đáng dành cho các hoạt động vừa khẩn cấp vừa quan trọng. Nhưng phần lớn thời gian bị lãng phí trong Phần tư thứ III là do chúng ta không xác định rõ ràng điều gì là quan trọng!

Sức mạnh của viễn cảnh chung

Một viễn cảnh chung được mọi người chia sẻ có khả năng tạo ra một sức mạnh hiệp lực của mọi người. Nó giải phóng và liên kết các sức mạnh, tài năng và năng lực của những người liên quan. Có viễn cảnh chung sẽ tạo ra kỷ cương; còn việc cố kiểm soát sẽ tạo ra hệ quả ngược – sự hỗn loạn.

Chúng ta từng được nghe nhiều câu chuyện về các nhóm, các đội thể thao, các công ty hay các tổ chức biết huy động nỗ lực của tập thể để đạt được các mục tiêu lớn, những kết quả vượt hơn nguồn lực họ có.

Những câu chuyện tương tự cũng thường gặp trong quan hệ gia đình.

Stephen: Tôi không biết dùng từ ngữ nào để lột tả được hết những tác động sâu sắc của tuyên ngôn sứ mệnh đối với gia đình của chúng tôi. Nó tác động một cách có ý thức và đi vào tiềm thức của cả gia đình tôi về các mặt như sự gắn bó lẫn nhau, sự hăng hái, hài hòa, phương hướng trong cuộc sống. Chúng tôi lập ra bản tuyên ngôn này nhiều năm về trước. Hầu như vào tất cả các ngày chủ nhật trong suốt 8 tháng, chúng tôi đều tụ họp trong vòng một tiếng đồng hồ vào buổi chiều hoặc buổi tối để thảo luận những câu hỏi nghiêm túc như:"Gia đình chúng ta định làm gì đây? Điều gì thực sự là quan trọng? Chúng ta muốn xây dựng gia đình mình theo kiểu nào? Điều gì khiến chúng ta cảm thấy tự hào khi đưa bạn bè đến nhà?".

Cuối cùng, chúng tôi đi đến một tuyên ngôn với lời lẽ như sau:

"Sứ mệnh của gia đình chúng ta là xây dựng gia đình thành một nơi nuôi dưỡng niềm tin, kỷ cương, tính chân thật, tình yêu thương, hạnh phúc và niềm vui, tạo cơ hội cho mỗi thành viên phấn đấu trở thành một người tự lập có trách nhiệm và có các mối quan hệ tương thuộc hiệu quả nhằm phục vụ các mục đích cao cả trong xã hội."

Mẹ tôi thỉnh thoảng cũng tham gia vào quá trình xây dựng bản tuyên ngôn này, mấy đứa con của chúng tôi cũng vậy. Khi các con tôi đã lập gia đình riêng và có con, chúng tôi có một tuyên ngôn sứ mệnh được duy trì liên tục nhiều thế hệ. Chúng tôi treo bản tuyên ngôn sứ mệnh của gia đình lên tường và thường xuyên rà soát lại. Vẫn còn những mặt còn yếu kém và lệch lạc, nhưng chúng tôi thường xuyên kiểm điểm những mặt yếu kém đó để tập trung vào những mặt mạnh của mình.

Viễn cảnh chung có tác dụng như bản hiến pháp, một chuẩn mực cho việc ra quyết định của tập thể. Nó gắn kết mọi người lại, làm cho họ có ý thức về sự đoàn kết và mục tiêu chung để có thêm sức mạnh trước các thử thách.

Một học viên chia sẻ kinh nghiệm sau:

Ngay sau khi viết xong bản tuyên ngôn sứ mệnh của bản thân, tôi suy nghĩ về vai trò làm cha của mình và hình dung điều mà tôi muốn các con tôi sẽ nghĩ về tôi sau này. Do vậy, khi chúng tôi có kế hoạch đi nghỉ hè, tôi quyết định áp dụng nguyên tắc về viễn cảnh đối với gia đình. Chúng tôi gọi mình

là "Đội của gia đình Smith" và đưa ra một tuyên ngôn sứ mệnh, trong đó vạch ra những triển vọng chúng tôi sẽ thực hiện trong chuyến đi cùng nhau này.

Mỗi người đều có vai trò riêng đóng góp cho Đội. Đứa con gái 6 tuổi đóng vai cổ động viên chính của gia đình, mỗi khi có tình huống căng thẳng xảy ra trong chuyến đi là nó cổ động mọi người hát vang – "Hoan hô gia đình Smith! Smith! Smith! Chúng ta đoàn kết khăng khít, không ai đánh bại được Smith!". Dù chúng tôi có thích hay không cũng phải tham gia cổ động với nó, qua đó mọi người trở nên phấn chấn, gạt bỏ mọi cảm giác khó chịu trước các tình huống không vui.

Tất cả chúng tôi mặc áo thun giống nhau. Khi cho xe ghé một trạm xăng, người bơm xăng đã ngạc nhiên kêu lên: "Trông các vị giống như một đội bóng vậy!". Chúng tôi nhìn nhau tự hào. Chúng tôi là một gia đình gắn bó như một!

Ba tháng sau chuyến đi nghỉ hè đó, đứa con trai ba tuổi của chúng tôi bị phát hiện mắc bệnh bạch cầu. Sự kiện này đẩy gia đình vào hoàn cảnh đầy thử thách. Điều động viên chúng tôi là mỗi lần chúng tôi đưa thằng bé đến bệnh viện để hóa trị là nó hỏi liệu nó có mặc chiếc áo thun đồng phục được không. Có thể đó là một cách để nó nhớ lại tinh thần thương yêu, gắn bó, giúp đỡ lẫn nhau của gia đình.

Sau sáu lần hóa trị, thằng bé bị nhiễm trùng nặng phải nằm trong phòng chăm sóc đặc biệt trong hai tuần. Chúng tôi tưởng như đã phải vĩnh biệt thằng bé, nhưng nó đã gượng dậy được. Trong suốt những ngày ấy, nó luôn mặc chiếc áo

thun đó, chiếc áo đã bị dính đầy các vết nôn mửa, có cả máu và nước mắt.

Cuối cùng khi thằng bé vượt qua được căn bệnh, chúng tôi đã đưa nó về nhà, cả nhà cùng mặc chiếc áo thun đồng phục gia đình để đón mừng nó trở về.

Viễn cảnh của "Đội gia đình Smith" đã giúp chúng tôi vượt qua được một thử thách lớn lao trong gia đình.

Viễn cảnh chung có ảnh hưởng sâu sắc đến chất lượng cuộc sống – trong quan hệ gia đình, các tổ chức, trong mọi tình huống khi chúng ta làm việc với người khác. Chúng ta thấy mình trở thành những thành phần đóng góp cho cái tổng thể chung lớn hơn. Chúng ta có thể cùng sống, yêu thương, học tập, và cùng để lại các di sản mạnh mẽ.

Xây dựng các tuyên ngôn sứ mệnh chung

Vậy làm cách nào để xây dựng một tuyên ngôn về viễn cảnh chung?

Tư duy cùng thắng. Lắng nghe và thấu hiểu. Đồng tâm hiệp lực.

Các tổ chức, gia đình, hay các nhóm đều có thể sử dụng tư duy cùng thắng để tạo lập viễn cảnh chung. Từ việc quan sát nhiều người trên thế giới đã từng làm việc này, chúng tôi nhận thấy một viễn cảnh chung xuất hiện khi có bốn điều kiện sau:

1. Khi có đủ số người tham gia
2. Những người này được thông tin đầy đủ

3. Họ tương tác một cách tự do và đồng tâm hiệp lực
4. Trong một môi trường có sự tin cậy cao.

Sự tương tác như vậy sẽ làm thức tỉnh một lương tâm tập thể. Chúng tôi đã chứng kiến điều này tại nhiều nước - Nga, Singapore, Anh, Úc, Nam Phi, Canada, Mỹ và các nước vùng Nam Mỹ - tất cả những nơi chúng tôi tiến hành chuyên đề xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh. Khi nhiều người tập hợp lại và cùng nhau trải qua quá trình này, họ nhận thức ra nhiều điều về các quy luật của cuộc sống. Họ dựa vào tinh thần đồng tâm hiệp lực để tìm ra cách kết hợp tài năng và sức mạnh nhằm tạo ra sự khác biệt.

Các tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh nhất đều phù hợp với điều mà chúng tôi gọi là *sứ mệnh phổ quát* – "cải thiện điều kiện kinh tế và chất lượng cuộc sống của tất cả thành viên liên quan". Tuyên ngôn này đề cập đến tất cả bốn nhu cầu. Họ nhận thấy rằng con người không chỉ quan tâm đến từng nhu cầu như cái dạ dày, hay con tim, hay đầu óc, hay tinh thần, mà quan tâm đến tất cả các nhu cầu với sự tương tác giữa các nhu cầu đó. " Tất cả thành viên liên quan" bao gồm tất cả mọi người có phần đóng góp cho thắng lợi của sự nghiệp chung. Trong một tổ chức, không phải chỉ có đội ngũ quản lý và nhân viên; mà còn có khách hàng, các nhà cung cấp, gia đình của các nhân viên, xã hội, môi trường xung quanh và cả các thế hệ tương lai. Trong gia đình, nó có nghĩa là một gia đình gồm thế hệ trước, thế hệ sau, và gia đình nhân loại nói chung.

Các tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh tập trung vào sự cống hiến, các mục đích cao cả tạo ra ngọn lửa "có!" bừng cháy bên trong. Những điều này bắt nguồn từ khối óc và con tim của mọi người liên quan – chứ không phải là chỉ thị của cấp trên từ "Đỉnh núi Olympus".

Nếu bạn có kế hoạch xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh cho tổ chức hay muốn rà soát lại bản tuyên ngôn đã có, những đặc điểm liệt kê dưới đây có thể có ích cho bạn.

Một tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh của tổ chức:

- Tập trung vào sự cống hiến, các mục đích cao cả tạo ra ngọn lửa "có!" bừng cháy bên trong
- Bắt nguồn từ các chân rết của tổ chức đi lên chứ không phải từ "Đỉnh núi Olympus" dội xuống
- Dựa trên cơ sở các nguyên tắc muôn thuở
- Có cả viễn cảnh lẫn các giá trị dựa vào nguyên tắc
- Quan tâm đến các nhu cầu của mọi thành viên có liên quan
- Đề cập đến tất cả bốn nhu cầu và năng lực

Cần lấy thời gian trực tiếp của Phần tư thứ II để xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh về một viễn cảnh chung, nhưng bạn sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian và sức lực về sau. Kết quả cuối cùng đạt được không phải chỉ là một viễn cảnh chung. Nó làm thay đổi các mối quan hệ của chúng ta với những người khác, làm tăng chất lượng cuộc sống của chúng ta một cách rất cơ bản.

Tầm quan trọng của các vai trò và các mục tiêu hiệp lực

Khi tìm cách thực hiện viễn cảnh chung, chúng ta sẽ nhận thấy giá trị của các vai trò và mục tiêu hiệp lực.

Trong cuộc sống riêng, khi chúng ta nhìn từng vai trò của mình tách rời khỏi cuộc sống, các vai trò trở nên xung đột và cạnh tranh lẫn nhau. Nhưng khi chúng ta nhìn nó như một bộ phận cấu thành của một tổng thể có sự tương tác qua lại, thì các vai trò này sẽ hiệp lực với nhau tạo ra một cuộc sống dồi dào.

Điều tương tự cũng đúng với trường hợp các vai trò của nhiều cá nhân trong thực tại quan hệ tương thuộc. Khi chúng ta nhìn từng vai trò của mỗi cá nhân như một sự đóng góp cho một tổng thể chung, chứ không nhìn nó dưới góc độ của sự khan hiếm và tranh giành, chúng ta có thể sử dụng tư duy cùng thắng để tạo ra sự phồn vinh chung và đồng tâm hiệp lực. Bí quyết ở đây là xây dựng các thỏa thuận về bổn phận hiệp lực của mỗi người.

Khi cùng nhau làm việc để hoàn thành bất cứ một nhiệm vụ gì, trước sau chúng ta phải xử lý năm yếu tố:

- Các kết quả mong muốn – Chúng ta muốn làm cái gì? Chúng ta muốn có kết quả nào – cả về số lượng và chất lượng – vào lúc nào?
- Các hướng dẫn – Chúng ta dựa vào các giới hạn nào để tiến hành công việc? Những giá trị, chính sách chủ yếu, cơ sở pháp lý, đạo đức, các giới hạn, các mức độ tự chủ cần có để đạt các kết quả mong muốn?

- Các nguồn lực – Cần có nguồn lực gì? Các nguồn lực về tài chính, hệ thống tổ chức, nhân lực có sẵn, cách thức tiếp cận?
- Xác định trách nhiệm – Cách đo lường, đánh giá kết quả công việc đang làm. Dựa vào tiêu chí nào để đánh giá kết quả. Các tiêu chí đó có đo lường được, quan sát được, hay phân biệt được ra hay không? Chúng ta chịu trách nhiệm trước ai? Khi nào quá trình trách nhiệm diễn ra?
- Các hệ quả - Vì sao chúng ta phải làm điều này? Những hệ quả tự nhiên và lô-gíc của việc hoàn thành hay không hoàn thành các nhiệm vụ đặt ra.

Nhìn từ góc độ quản trị thời gian, có bao nhiêu thời gian bị mất đi để khắc phục, điều chỉnh, hay xử lý các vấn đề nảy sinh trong sự tương tác của chúng ta với người khác vì năm vấn đề trên không được xác định rõ?

Nhiều người không hiểu rõ kết quả muốn đạt được là gì.

Họ không hiểu rõ các hướng dẫn.

Họ không rõ có những nguồn lực nào.

Họ đánh giá công việc của mình dựa vào tiêu chí này, còn các sếp lại dựa vào các tiêu chí khác.

Họ không nhận thấy mối liên hệ giữa phần thưởng hay hậu quả họ nhận được với kết quả công việc của bản thân.

Các học viên tại những cuộc hội thảo của chúng tôi cho biết tổ chức của họ thường mất tối thiểu 60% thời gian để xử lý các vấn đề nảy sinh từ sự không rõ ràng của các kỳ

vọng. Khi chúng ta bàn về các vấn đề quản trị thời gian, thì đây là một vấn đề trọng tâm của tính hiệu quả, khi một khối lượng lớn thời gian và sức lực lớn của tổ chức bị mất vào Phần tư thứ III hay được sử dụng lãng phí – mà đáng lẽ nên dùng cho những việc quan trọng nhất.

Như chúng tôi đã từng nói, mỗi vai trò là một bổn phận. Chìa khóa để có được quan hệ tương thuộc hiệu quả là cái mà chúng tôi gọi là "thỏa thuận về bổn phận cùng thắng". Các thỏa thuận này biểu thị khớp nối quan trọng giữa những người tham gia và các khả năng xảy ra. Đây là nơi gặp nhau giữa các sứ mệnh của cá nhân và của tổ chức và là ngọn lửa lan tỏa trong toàn bộ tổ chức.

Xây dựng các thỏa thuận về bổn phận cùng thắng

Thỏa thuận về bổn phận cùng thắng là sự thay thế rõ rệt cho cách ủy quyền truyền thống vốn vẫn thường dẫn đến việc "đùn đẩy" trách nhiệm cho người khác. Thỏa thuận về bổn phận cùng thắng xây dựng tinh thần hiệp lực để cùng nhau thực hiện những sứ mệnh quan trọng nhất. Sự ủy quyền thường trở thành sự ủy quyền bổn phận. Qua đó người được giao nhiệm vụ sẽ không cảm thấy bị "đùn đẩy" trách nhiệm, mà thấy mình có trách nhiệm tham gia. Họ được động viên.

Vậy làm thế nào để xây dựng các thỏa thuận này?

Tư duy cùng thắng. Lắng nghe và thấu hiểu. Đồng tâm hiệp lực.

Dù khi bạn cùng làm việc với sếp, cấp trên trực tiếp,

bạn đồng nghiệp hay với đứa con của mình, bạn hãy thực hiện quy trình này và đi đến thỏa thuận về bổn phận cùng thắng gồm năm yếu tố nói trên.

1. Xác định các kết quả mong muốn

Các kết quả mong muốn là "viễn cảnh chung" của thỏa thuận bổn phận. Đây là sự khẳng định điều gì là "quan trọng", và là yếu tố then chốt để ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong mọi quan hệ tương thuộc. Đây là sự thử thách cho tâm lý dối dào, một quá trình tìm kiếm không ngừng giải pháp thứ ba và sự đồng tâm hiệp lực.

Nhiều yếu tố tạo lập tuyên ngôn sứ mệnh có sức mạnh của tổ chức cũng hữu ích cho việc xác định các kết quả mong muốn, như là:

- Tập trung vào sự cống hiến
- Đề cập đến tất cả bốn nhu cầu
- Hiểu rõ điều gì tạo thành "thắng lợi" cho *tất cả* mọi người có liên quan

Điều không kém quan trọng là xác định cần phải làm gì để nâng cao khả năng tạo ra các kết quả mong muốn trong tương lai - nuôi dưỡng PC hay năng lực sản xuất. Cần bảo đảm rằng các kết quả mong muốn đúng là *các kết quả thực* chứ không phải các *phương pháp*.

Việc xác định các kết quả mong muốn thực chất là thực hiện sự liên kết trong gia đình, tập thể và tổ chức – nơi mà các mục tiêu và chiến lược của mỗi cá nhân liên kết với sứ mệnh chung và với nỗ lực của người khác hay của các

nhóm trong tổ chức. Điều này sẽ tạo ra quá trình "đồng – sứ mệnh", sự kết hợp các sứ mệnh cá nhân và sứ mệnh của tổ chức.

2. Đưa ra hướng dẫn

Ngoài chính sách và thủ tục, điều quan trọng nữa là đưa ra các hướng dẫn như là:

- Các nguyên tắc "chính Bắc" nào sẽ được sử dụng để tạo ra các kết quả
- Các nguyên tắc tổ chức (các nguyên tắc hoạt động, không nhất thiết phải là các quy luật tự nhiên) làm cơ sở cho các chính sách
- "Những lưu ý" và những bài học thất bại (những điều không nên làm)
- Mức độ tự chủ

Hiểu rõ các hướng dẫn sẽ tránh được nhiều rắc rối. Ví dụ về mức độ tự chủ: một người phục vụ bàn được phép tự chủ đã quyết định không tính tiền nếu khách hàng chê món ăn có thể được cửa hàng này khen, nhưng cũng việc làm như thế sẽ bị cửa hàng khác đuổi việc. Do đó, để tránh phiền phức thì mức độ tự chủ phải được thỏa thuận trước.

Sáu mức độ tự chủ dưới đây được trích từ tác phẩm của William Oncken:

1. Chờ cho đến khi được lệnh
2. Hỏi ý kiến
3. Đề xuất ý kiến

4. Hành động trước rồi báo cáo ngay

5. Hành động trước rồi báo cáo định kỳ

6. Tự hành động

Thỏa thuận cần nêu ra các mức độ tự chủ khác nhau theo các chức năng khác nhau. Đối với thư ký, có thể tự chủ ở cấp độ 3 trong việc xử lý các công văn giấy tờ hay trả lời ý kiến của các nhân viên khác và cấp độ 5 đối với liên hệ điện thoại, khách vãng lai.

Mức độ tự chủ có thể thay đổi khi năng lực xử lý và sự tin cậy tăng lên. Một đứa trẻ lên ba phải chờ đến khi có lệnh mới dọn dẹp phòng của nó, có thể có tiến bộ lên đến cấp độ 5 khi nó lên 10 hay 12 tuổi.

Điều quan trọng là cấp độ tự chủ phải tương xứng năng lực của cá nhân.

3. Nhận diện các nguồn lực sẵn có

Các nguồn lực nói ở đây bao gồm các nguồn lực tài chính, nhân lực, kỹ thuật và nguồn lực tổ chức (như là các hệ thống đào tạo, thông tin) sẵn có để thực hiện thỏa thuận hiệp lực. Điều quan trọng là không chỉ nói về nguồn lực có sẵn mà còn là cách tiếp cận các nguồn lực đó, cách phối hợp nhau để sử dụng nguồn lực, và những giới hạn.

Một trong những nguồn lực thường bị bỏ qua nhất – một nguồn lực đặc biệt đối với thỏa thuận về bổn phận cùng thắng – là bản thân những người tham gia, đặc biệt là những người đóng vai trò lãnh đạo, quản lý hay giám sát. Do tính chất của các thỏa thuận này, người lãnh đạo phải

có vai trò kép lãnh đạo/bị lãnh đạo đối với một cá nhân khác. Chúng ta sẽ xem xét kỹ điều này ở Chương 13.

4. Xác định trách nhiệm

Xác định trách nhiệm đề cập đến những căn cứ dùng để đánh giá việc làm của chúng ta. Nó xác định mức độ chính trực đối với thỏa thuận. Việc xác định trách nhiệm cần nói rõ cách thông tin liên lạc và đánh giá kết quả.

Xác định trách nhiệm bao gồm cả hai tiêu chí, P (sản xuất) và PC (năng lực sản xuất), có liên hệ với tất cả các kết quả mong muốn. Các tiêu chí này có thể đo lường được, quan sát được và phân biệt được. Đương nhiên, phần khó khăn nhất của việc thiết lập thỏa thuận cùng thắng là xác định các kết quả mong muốn một cách toàn diện và rõ ràng – cả P và PC – và tiêu chí rõ ràng cho từng mặt để đưa vào quá trình xác định trách nhiệm.

Trong quá trình xác định trách nhiệm, từng cá nhân tự đánh giá trách nhiệm của mình căn cứ vào các kết quả mong đợi được nêu cụ thể trong thỏa thuận. Để giúp cho quá trình đánh giá thì sự liên hệ ngược 360 độ, giữa từng cá nhân với tất cả những người liên quan là rất cần thiết. Chúng ta sẽ đề cập kỹ vấn đề liên hệ ngược này trong Chương 13.

5. Xác định hệ quả

Có hai loại hệ quả: tất nhiên và lô-gíc. Các hệ quả tất nhiên nói về điều gì sẽ xảy ra một cách tất nhiên nếu chúng ta đạt được hay không đạt được kết quả đề ra. Chúng ta có mất thị phần không? Lợi nhuận có bị ảnh hưởng không?

Những người khác bị ảnh hưởng ra sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu công việc gia đình không được thực hiện? Hoặc nếu được thực hiện? Điều quan trọng là cần xác định cả hệ quả tích cực lẫn tiêu cực.

Các hệ quả lô-gíc bao gồm các thứ như là lương bổng, các cơ hội thăng tiến, các cơ hội học tiếp và phát triển khác, việc tăng thêm hay giảm bớt nghĩa vụ, bổn phận, hay kỷ luật.

Cả hai hệ quả, hệ quả tất nhiên và hệ quả lô-gíc, cần phải được xử lý và đặt đúng vị trí của nó. Đôi khi các bậc cha mẹ cần phải biết đặt các hệ quả lô-gíc trước hệ quả tất nhiên đối với con cái của họ. Ví dụ, đứa trẻ nằng nặc đòi chạy ra đường, thì cha mẹ phải bắt đứa trẻ chịu hệ quả lô-gíc nếu chạy ra đường không xin phép hơn là để cho hệ quả tất nhiên có thể xảy ra.

Chúng ta có thể xử lý năm vấn đề của thỏa thuận cùng thắng – hoặc trực tiếp trong thời gian có chất lượng dành cho lãnh đạo ở Phần tư thứ II hoặc gián tiếp trong thời gian xử lý khủng hoảng của Phần tư thứ I sau đó. Sự lựa chọn của chúng ta theo cách nào sẽ có tác động đến khối lượng và chất lượng sử dụng thời gian của chúng ta.

Nhưng nếu đôi bên không đồng ý với nhau thì sao?

Nhiều khả năng các bạn sẽ có cách nhìn khác nhau khi bắt tay xây dựng thỏa thuận cùng thắng. Đó là điều tốt, vì sự khác biệt chính là khởi đầu của sự hiệp lực! Trong quá trình xây dựng thỏa thuận, các bạn cần nói ra sự khác biệt, đặt các

vấn đề khác biệt giữa các bên lên bàn để giải quyết, trước khi sự khác biệt đó biến thành vấn đề lớn. Từ đó tìm kiếm giải pháp thứ ba để giải quyết sự khác biệt. Bạn đừng rón rén xung quanh các khác biệt và chung sống với những hệ quả tiêu cực do những vấn đề âm i không được giải quyết và những cảm nghĩ bị nén lại. Thay vào đó, bạn cần dựa vào những khả năng thiên phú của mình để nêu ra và giải quyết vấn đề khác biệt với tinh thần đồng tâm hiệp lực.

Tư duy cùng thắng

Bạn thực sự muốn người khác chiến thắng, cũng như bạn muốn mình thắng. Bạn cam kết cùng nhau hợp tác cho đến khi tìm ra giải pháp mà hai bên cùng hài lòng.

Trước hết là hiểu người

Để đi đến sự hiểu biết lẫn nhau, những câu hỏi dưới đây có thể giúp ích cho bạn:

- *Theo quan điểm của bên kia thì vấn đề ở đây là gì?* Thực sự lắng nghe để thấu hiểu, chứ không phải để tranh cãi. Gác lại thành kiến của mình. Cố gắng diễn đạt quan điểm của bên kia đến mức chính xác hơn cả chính họ. Khuyến khích bên kia cũng làm như vậy đối với quan điểm của bạn.
- *Vấn đề chính (không phải quan điểm) ở đây là gì?* Khi quan điểm của hai bên đã được trình bày sáng tỏ và hai bên đều hiểu rõ quan điểm của nhau, hãy cùng nhau nhìn vào vấn đề tranh cãi và những tồn tại cần giải quyết.
- *Những kết quả nào sẽ hình thành giải pháp mà hai bên hoàn toàn chấp nhận?* Tìm kiếm yếu tố tạo nên "chiến

thắng" đối với bên kia. Nhận diện yếu tố tạo nên "chiến thắng" của bạn. Đặt trên bàn những tiêu chí của cả hai bên làm cơ sở cho sự tương tác theo tinh thần đồng tâm hiệp lực.

Đồng tâm hiệp lực

Hãy cùng nhau khám phá tìm ra giải pháp sáng tạo theo phương án thứ ba có lợi cho cả hai bên. Áp dụng các phương pháp động não hiến kế. Học tập tinh thần sáng tạo của MacGyver. Cởi mở tâm hồn mình. Viết ra giấy những phương án khả thi có thể đáp ứng tiêu chí của hai bên.

Để tham khảo, bạn xem xét hai ví dụ dưới đây:

Ví dụ 1

Giả sử bạn là người đại diện bán hàng cho một công ty. Thị trường đang cạnh tranh gay gắt và có nhiều đối thủ cạnh tranh đang hoạt động trong khu vực bạn phụ trách. Phần lớn khách hàng của bạn mua hàng theo nguyên tắc giao hàng đúng lúc, và khả năng đáp ứng yêu cầu giao hàng đúng hẹn là yếu tố quyết định chỗ đứng của bạn trong kinh doanh.

Nhưng gần đây, cơ sở sản xuất của bạn đã bắt đầu gửi hàng hóa vào phút chót. Bạn đã một vài lần giao hàng chậm cho một số khách hàng quan trọng. Bạn hiểu rõ tình hình của khách hàng và biết rằng nếu công ty của bạn tiếp tục thất hẹn thì khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng của đối thủ cạnh tranh. Bạn không muốn bị mất khách hàng nên bạn đến gặp giám đốc cơ sở sản xuất để tìm hiểu sự việc.

Khi đến nơi, bạn thấy vị giám đốc này như đang bị chôn sống trong đống công việc của Phần tư thứ I, với tâm trạng rối bời trước yêu cầu của bạn cũng như mọi người khác đặt ra cho nhà máy của ông ta. Ông ta nói rằng việc bạn có được hàng đã là một phép lạ rồi.

Bạn sẽ làm gì đây?

Tư duy cùng tháng

Bạn muốn mình được việc. Bạn cũng muốn ông giám đốc này được việc. Bạn cũng muốn khách hàng của bạn hài lòng. Bạn không được tư duy "hoặc/hay là" nữa mà phải tư duy "và". Bạn phải tìm kiếm giải pháp theo phương án thứ ba đáp ứng đòi hỏi của tất cả các bên. Bạn phải tìm kiếm giải pháp để giải quyết tận gốc của vấn đề chứ không phải chỉ là phần ngọn.

Trước hết là hiểu người

1. Vấn đề ở đây là gì theo quan điểm của người khác?

Nghe ông giám đốc trình bày, bạn mới biết rằng trong sáu tháng qua nhu cầu của khách hàng đã tăng lên 30% trong khi kinh phí để mở rộng sản xuất vẫn chưa được thông qua. Công nhân được yêu cầu phải làm thêm ngoài giờ và việc duy tu bảo dưỡng máy móc bị bỏ qua, làm tăng chi phí lao động và giờ máy chết, quan hệ giữa ông giám đốc nhà máy và lãnh đạo công ty trở nên căng thẳng. Ông ta cảm thấy bị sức ép từ mọi phía, và cho rằng yêu cầu giao hàng đúng hạn của bạn là không thực tế. Bạn cũng cảm thấy ông giám đốc là người có tinh thần trách nhiệm. Không phải ông ta muốn gây trở ngại; mà muốn cố gắng giao hàng đúng

hẹn càng nhiều càng tốt. Đơn giản là ông ta đang gặp bế tắc chưa tìm thấy lối ra. Sau khi tìm hiểu rõ tình cảnh của ông ta, bạn mới chia sẻ những khó khăn của khách hàng và mối quan tâm của bạn. Khi tất cả quan điểm của các bên đã được nêu ra, bạn sẵn sàng cùng với ông ta thảo luận các vấn đề để tìm ra giải pháp.

2. Những vấn đề mấu chốt ở đây là gì?

Khi trao đổi cởi mở, bạn nhận ra rằng vấn đề ở đây mới chỉ là vỏ ngoài của hàng loạt vấn đề lớn hơn. Những vấn đề mấu chốt có thể là:

- Năng suất
- Kinh phí
- Mối quan hệ với trụ sở chính
- Mối quan hệ với các khách hàng

3. Điều gì quyết định một giải pháp có thể chấp nhận được cho cả hai bên?

Bạn muốn tìm ra cả hai giải pháp ngắn hạn và dài hạn. Bạn nhận ra ông giám đốc cơ sở sản xuất không thể chỉ việc gạt sang bên đơn đặt hàng của người khác để ưu tiên cho đơn đặt hàng của bạn. Điều đó chỉ gây rắc rối cho tất cả các bên. Bạn cũng muốn cắt giảm tối thiểu các chi phí và thời gian máy chết trong tương lai, việc làm thêm giờ cũng không phải giải pháp thực sự tốt. Dù thế nào cũng cần có sự ổn định và đáng tin cậy. Muốn vậy cần đặt nền móng cho sự cải thiện lâu dài.

Đồng tâm hiệp lực

Khi đi vào tìm các giải pháp theo phương án thứ ba, bạn có thể cân nhắc nhiều phương án khả thi như sau:

- Một số khách hàng của bạn có thể tạm thời chấp nhận nếu nhà máy giao một phần của đơn đặt hàng theo đúng hạn và số còn lại sẽ được giao sau đó vài ngày.
- Bạn làm việc với phòng tiếp thị công ty để giúp các nhân viên bán hàng hiểu được vấn đề, vì có thể do muốn tăng thị phần các đại diện bán hàng khác đã hứa hẹn quá lời với khách hàng, tạo ra nhu cầu đột biến giả tạo đối với nhà máy.
- Có thể ông giám đốc nhà máy trực tiếp đến thảo luận vấn đề với phòng tiếp thị.
- Đại diện phòng tiếp thị và giám đốc nhà máy cùng nghiên cứu xu thế thị trường và cùng nhau làm báo cáo phân tích gửi lãnh đạo công ty để xin thêm kinh phí mở rộng sản xuất cho nhà máy.
- Có thể, qua làm việc cùng nhau, bạn giúp nâng cao hiệu suất quá trình xử lý đơn đặt hàng, để dành nhiều thời gian cho sản xuất hơn là cho việc hành chính giấy tờ.

Bạn có thể thử làm theo các giải pháp trên hoặc một số bước khác hướng tới một giải pháp. Cái chính là bạn và đối tác cùng nhau tìm kiếm giải pháp để giải quyết vấn đề thay vì chống đối nhau trước vấn đề xảy ra. Thông qua tư duy cùng thắng, hiểu biết lẫn nhau và tinh thần đồng tâm hiệp lực, các bên dành thời gian và sức lực để cùng nhau tìm ra giải pháp chứ không phải để gây xung đột.

Ví dụ 2

Giả dụ, bạn có cô con gái 16 tuổi đòi có xe hơi riêng. Con bé muốn được chủ động đi lại mà không phải phụ thuộc vào chiếc xe chung của gia đình. Con bé có một số tiền dành dụm, nhưng không đủ để mua xe. Hơn nữa, con bé nói nhiều đứa bạn của nó đều có xe riêng, và rằng nó là đứa có trách nhiệm và bạn phải tin nó.

Lúc đầu bạn định trả lời không được. Bạn biết con gái bạn là đứa có trách nhiệm, nhưng nó mới biết lái xe không lâu và đã có lần bị cảnh sát phạt. Sự thật là việc con bé đi xe chung của gia đình còn cho phép bạn kiểm soát nó (với mức độ nào đó) đi đâu và quan hệ với ai. Bạn nghĩ rằng với tuổi của nó, nó không được phép tự do muốn đi đâu thì đi, muốn làm gì thì làm. Hơn nữa, bạn còn phải bỏ tiền ra không chỉ để mua xe, mà còn tiền đóng bảo hiểm, tiền xăng, bảo dưỡng.

Như đã nói, đây không phải là tình huống chỉ cần một lời giải đơn giản. Nhưng có biết bao nhiêu trường hợp tương tự xảy ra đã để lại vết thương lòng trong mối quan hệ cha mẹ - con cái? Thật dễ cho cô con gái của bạn nổi loạn vì nó nghĩ rằng bạn không hiểu nó, hay không tin nó, cũng như thật dễ cho bạn để cương quyết phản đối và khẳng định uy quyền của cha mẹ, rằng bạn là người biết điều gì tốt nhất cho nó? Biết bao nhiêu thời gian và sức lực bị lãng phí cho những cuộc xung đột tiêu cực như vậy? Làm cách nào để bạn có giải pháp tốt hơn? Hãy luôn nhớ những điều sau: *tư duy cùng thắng, trước hết là hiểu người, đồng tâm hiệp lực.*

Khi bạn cố gắng để hiểu rõ quan điểm của nhau, nhận diện các vấn đề, và tìm giải pháp theo phương án thứ ba với tinh thần đồng tâm hiệp lực, bạn cần cân nhắc thỏa thuận về bổn phận cùng thắng xung quanh vấn đề mua chiếc xe mới. Con bé có thể được mua chiếc xe mới nếu đáp ứng một số điều kiện. Bạn có thể nói rõ các yêu cầu về bảo dưỡng xe, và nó phải chịu tiền đóng bảo hiểm và tiền mua xăng. Bạn cũng có thể thỏa thuận với nó về cách liên lạc để biết nó đi đâu và gặp ai. Bạn cũng có thể yêu cầu nó chở các em của nó, giúp giảm bớt công việc gia đình cho vợ chồng bạn.

Điều muốn nói ở đây không phải là giải pháp này là hay nhất, hay phương án thứ ba dễ dàng tìm ra. Điều chúng tôi muốn nói là khi có vấn đề mới xuất hiện và vấn đề này chưa phải là nghiêm trọng, thì bạn nên tránh gây ra những tác động tiêu cực đến mối quan hệ quan trọng mà có thể phải mất hàng tháng hay hàng năm để giải quyết. Chẳng những thế, nó còn có thể gây ảnh hưởng xấu đến thời gian và chất lượng cuộc sống của những người liên quan.

Nhưng phải làm thế nào nếu bất đồng thực sự nghiêm trọng?

Chúng tôi muốn chia sẻ với các bạn ví dụ sau để bạn hình dung quy trình này có sức mạnh đến đâu, mặc dù hầu hết những trường hợp thỏa thuận cùng thắng không đến nỗi gay cấn và gây chia rẽ như trong ví dụ này.

Stephen: Có một thời gian, tôi tham gia đào tạo chương trình thạc sĩ cho hai trăm học viên tại một trường đại học,

có nhiều giáo viên và khách mời tham dự. Chúng tôi lấy một đề tài hóc búa nhất, nhạy cảm nhất, dễ gây tổn thương nhất mà họ từng gặp – đó là vấn đề nạo phá thai. Chúng tôi mời hai học viên, đại diện cho hai trường phái, một người hăng hái chống nạo phá thai, người kia ủng hộ tự do lựa chọn, ra trước lớp để tranh luận trước sự có mặt của hai trăm học viên. Tôi có mặt tại đó để nhắc nhở họ thực hành thói quen quan hệ tương thuộc có hiệu quả - tư duy cùng thắng, trước hết là hiểu người, và đồng tâm hiệp lực.

"Hai người có đồng ý trao đổi với nhau cho đến khi tìm ra giải pháp cùng thắng?"

"Tôi không biết sẽ ra sao! Tôi không cảm thấy..."

"Khoan đã. Bạn sẽ không thua đâu. Cả hai sẽ cùng thắng."

"Nhưng làm sao có thể như thế được? Một người thắng, thì người kia thua."

"Hai người có quyết tâm thử làm không? Hãy nhớ là không được đầu hàng. Không được rút lui. Không được thỏa hiệp."

"Vâng..."

"Được rồi. Trước tiên hãy lắng nghe để thấu hiểu bên kia. Bạn không được nói ý kiến của mình cho đến khi bạn nói lại quan điểm của bên kia và được bên kia thừa nhận là đúng như vậy."

Khi hai người bắt đầu đối thoại, họ không ngừng cắt lời nhau.

"Đúng thế, nhưng anh không thấy rằng..."

Tôi nói, "Đợi đã! Tôi không biết bên kia có hiểu rõ không. Bạn có cảm thấy được hiểu rõ không?"

"Tuyệt đối không."

"Được rồi. Bạn không được nói ý kiến của mình trước."

Không khí lúc ấy thật căng thẳng. Họ không chịu lắng nghe lẫn nhau. Họ bác bỏ thẳng thừng ý kiến của nhau do lập trường rất khác biệt của hai bên.

Cuối cùng, sau khoảng 45 phút, họ mới thực sự chịu lắng nghe lẫn nhau. Khi đó, thái độ và cử chỉ của họ thay đổi hẳn, đến mức khó tưởng tượng; cả cử tọa cũng như vậy.

Khi họ cởi mở tấm lòng để lắng nghe và thấu hiểu những nhu cầu, nỗi sợ và suy nghĩ của nhau về đề tài nhạy cảm như vậy, điều đó đã tạo ra một sức mạnh. Hai người trở nên xúc động với giọt nước mắt trong khóe mắt. Phần lớn cử tọa cũng xúc động theo. Họ cảm thấy ân hận vì đã phán xét, lên án, vu khống và tố cáo một cách không thương tiếc những người có suy nghĩ khác mình. Họ hoàn toàn bị thu phục bởi ý nghĩ hiệp lực cùng nhau tìm ra giải pháp chung. Rồi họ đưa ra hàng loạt phương án, bao gồm cả những cách nhìn mới đối với các biện pháp phòng ngừa thai, nhận con nuôi và giáo dục nhận thức. Sau hai tiếng đồng hồ, họ nói với nhau:"Chúng ta đã không biết việc lắng nghe lẫn nhau có ý nghĩa lớn như thế nào! Bây giờ tôi đã hiểu vì sao bạn có ý nghĩ như vậy."

Sự đồng cảm chân thật là cơ sở cho sự hiệp lực có hiệu quả. Nó giúp vượt qua sự cản trở của lập trường bảo thủ. Nó tạo ra sự cởi mở, thông cảm và đoàn kết để cùng nhau giải quyết vấn đề. Vấn đề gây chia rẽ biến thành chất kết dính cho mối quan hệ giữa nhiều người liên quan và làm tăng khả năng giao tiếp và hiệp lực giữa họ để tìm ra giải pháp theo phương án thứ ba.

Khi chúng ta thực sự tư duy theo cách cùng thắng, cố gắng lắng nghe và thấu hiểu lẫn nhau, tập trung sức mạnh đồng tâm hiệp lực để cùng nhau giải quyết vấn đề thay vì chống đối lẫn nhau thì kết quả đạt được thật là to lớn.

Cùng thắng không phải là đối đầu; đó là sự đồng tâm hiệp lực. Đó không phải là quan hệ giao dịch vụ việc, mà là quan hệ chuyển hóa, tạo ra sự biến đổi. Những người tham gia trực tiếp hay đứng ngoài quan sát đều nhận thấy điều đó.

Sự khác biệt khi cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất

Điều gì xảy ra khi chúng ta sống và làm việc trong môi trường có văn hóa chia sẻ viễn cảnh chung và thỏa thuận cùng thắng, nơi mà tư duy cùng thắng là phương cách tương tác giữa con người với nhau? Sự khác biệt nào được tạo ra?

Hãy xem xét *việc giám sát*. Ở nơi có văn hóa tin cậy thấp, sự giám sát được biểu thị bằng những từ ngữ như *kiểm soát, theo dõi, rình mò, kiểm tra*. Ở nơi có văn hóa tin cậy cao, người ta tự giám sát bản thân theo thỏa thuận. Các tiêu chí thì rõ ràng, các hệ quả đã được xác định. Ở đây có sự hiểu biết chung về điều gì được kỳ vọng. Người quản lý,

người lãnh đạo, hay cha mẹ trở thành chỗ dựa – người tạo điều kiện, người giúp đỡ, người động viên, người cố vấn, người góp ý kiến, người huấn luyện – những người dọn đường sau đó rút lui không gây cản trở.

Thế còn vấn đề *đánh giá* thì sao? Ở nơi có văn hóa tin cậy thấp, việc đánh giá và phán xét do cấp trên áp đặt, theo kết quả bên ngoài. Ở nơi có văn hóa tin cậy cao, việc phán xét dựa vào thỏa thuận về kết quả trước khi thực hiện chứ không phải sau khi thực hiện. Người ta tự phán xét kết quả công việc của mình là chính. Việc đánh giá kết quả công việc của họ không phải chỉ là vấn đề so sánh đối chiếu với mục tiêu đề ra mà còn là khả năng phán xét của họ nữa. "Những con số trông có vẻ hấp dẫn đấy, nhưng tôi cảm thấy không yên tâm về lĩnh vực cụ thể này...". Mọi người sẽ chú ý hơn rất nhiều đến những vấn đề có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động và sự thành công của họ.

Thế còn về *phạm vi kiểm soát* thì sao? Ở nơi có nền văn hóa tin cậy thấp, *phạm vi kiểm soát* là nhỏ. Để canh chừng, kiểm tra đòi hỏi phải tốn thời gian và công sức. Do đó người ta chỉ có thể kiểm soát một số người nhất định. Còn ở nơi có văn hóa tin cậy cao, người ta không cần canh chừng, kiểm tra. do đó, tỷ lệ giữa người kiểm soát và số nhân viên không phải là 1/8 đến 1/10, mà có thể là 1/50 đến 1/100, hay 1/200.

Thế còn về *động lực làm việc*? Tại nơi có văn hóa tin cậy thấp, người ta áp dụng "lý thuyết động lực ngu ngốc" - dùng củ cà rốt trước mặt, cái gậy phía sau. Tại nơi có văn hóa tin cậy cao, người ta có động lực làm việc tự giác. Họ

được thúc đẩy bởi ngọn lửa bừng cháy bên trong. Họ được thúc đẩy bởi một viễn cảnh chung, một sứ mệnh chung, sự hiệp lực giữa sứ mệnh của họ và sứ mệnh của toàn thể gia đình hay tổ chức.

Thế còn vấn đề *cơ cấu và hệ thống tổ chức?* Tại nơi văn hóa tin cậy thấp có đầy rẫy sự quan liêu, các quy định và luật lệ thái quá, các hệ thống nghiêm ngặt, khép kín. Do lo sợ một số "kẻ bất trị", người ta lập ra các thủ tục để bắt tất cả mọi người phải tuân theo. Mức độ tự chủ là rất thấp – về cơ bản là "chỉ được làm những gì bạn được cho phép". Những cơ cấu tổ chức ở đây là theo hình tháp, có thứ bậc. Các hệ thống thông tin chỉ là ngắn hạn. Lợi nhuận hàng quý hình như là nhân tố chủ yếu thúc đẩy tinh thần trong nền văn hóa này. Còn trong nền văn hóa tin cậy cao, các cơ cấu và hệ thống tổ chức được gắn kết nhau để tăng cường sức mạnh, giải phóng năng lực và sức sáng tạo của mọi người nhằm phục vụ các mục đích chung như đã thỏa thuận. Ở đây ít quan liêu hơn, ít luật lệ quy định hơn, và có nhiều người tham gia hơn.

Bây giờ chúng ta xem xét sự khác biệt được tạo ra có tác động thế nào đến cách sử dụng thời gian của chúng ta?

Bao nhiêu thời gian bị mất đi cho việc kiểm soát, theo dõi, rình mò, kiểm tra, "giám sát bằng cách nhìn lén" trong nền văn hóa tin cậy thấp?

Bao nhiêu thời gian bị mất đi cho các hệ thống đánh giá theo kiểu cạnh tranh, trò chơi đánh giá, hay các chương trình "khuyến khích động cơ làm việc"?

Bao nhiêu thời gian bị mất đi cho các hệ thống quan liêu, các quy định, luật lệ?

Bao nhiêu thời gian bị mất đi để khắc phục hàng loạt vấn đề thông tin liên lạc do thiếu tin nhau?

Thế còn chi phí thời gian và cơ hội khi người ta quá bận vào việc xử lý việc vặt và khẩn cấp trước mắt do không đầu tư vào các hoạt động có sức bật cao trong Phần tư thứ II như lập kế hoạch, phòng ngừa, và trao quyền để tạo ra sự khác biệt?

Chúng ta bỏ ra một lượng thời gian rất lớn để xử lý các triệu chứng của sự thiếu tin cậy. Và bạn hãy nhớ rằng, *học cách xử lý nhanh hơn các triệu chứng thì sẽ không thể tạo ra sự khác biệt về chất lượng.*

"Cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất" đòi hỏi phải có sự trao quyền. Đó là cách tốt nhất để dịch chuyển điểm tựa từ tỷ lệ "một đơn vị cho một kết quả" sang tỷ lệ "một đơn vị cho một ngàn kết quả". Không có một kỹ thuật quản trị thời gian nào có thể tiếp cận được kết quả lớn như vậy. Đó là lý do vì sao sự trao quyền là trọng tâm của Phần tư thứ II.

CHƯƠNG 13

TRAO QUYỀN BẮT ĐẦU TỪ BÊN TRONG

Mỗi khi chúng ta nghĩ vấn đề là do "ngoài kia" gây ra, thì chính suy nghĩ đó là vấn đề.

Thật là tuyệt vời nếu tất cả chúng ta được sống và làm việc trong môi trường văn hóa tin cậy cao, ai cũng được tự chủ. Nhưng chúng ta không có môi trường như vậy. Các tổ chức mà chúng ta làm việc thường đầy rẫy những luật lệ, quy định và tệ quan liêu giấy tờ. Mức độ tự chủ là rất thấp. Người ta thường tìm thấy sự thỏa mãn của mình bên ngoài công việc. Họ sử dụng phần lớn thời gian tại nơi làm việc vào Phần tư thứ III – để kéo bè kéo cánh, nói xấu sau lưng, đổ lỗi, tố cáo lẫn nhau và vạch áo cho người xem lưng. Thế rồi họ ngồi lê mách lẻo bên hành lang:

"Này, cậu có tin là tay trưởng phòng này đã làm gì không?"

"Thật đấy, để tớ kể chuyện cho mà nghe!"

"Hèn chi, chúng ta chẳng làm nên thể thống gì ở đây cả."

"Thế còn cậu hy vọng gì ở đây?"

Vậy chúng ta có thể làm gì?

Mỗi khi chúng ta nghĩ rằng vấn đề là do "ngoài kia" gây ra, thì chính suy nghĩ đó là vấn đề. Chúng ta tự làm suy yếu mình. Nói cách khác, chúng ta tự tước bỏ không gian lựa chọn của mình – không gian cho phép chúng ta lựa chọn phản ứng có lợi cho mình. Chúng ta phó mặc cho hoàn cảnh và để cho điểm yếu của người khác chi phối số phận của mình. Chúng ta tập trung sức lực của mình vào Vòng tròn Quan tâm, và vào những việc chúng ta không kiểm soát được.

Sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc là sự trao quyền cá nhân để tạo ra sự trao quyền trong tổ chức. Nó tập trung sức lực của chúng ta vào Vòng tròn Ảnh hưởng. Không đổ lỗi hay buộc tội; nó hành động với sự chính trực để tạo lập một môi trường trong đó chúng ta và những người khác có thể phát triển tính cách và năng lực và sự hiệp lực.

Không nhất thiết phải là người lãnh đạo chúng ta mới phát huy được ảnh hưởng, bằng cách thực hành sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc, Vòng tròn Ảnh hưởng của chúng ta sẽ tăng lên.

Stephen: Nhiều năm trước đây, một người quản lý ở cấp thấp của một công ty muốn tham dự một cuộc hội thảo của chúng tôi. Chương trình cuộc hội thảo này dành cho hàng ngũ lãnh đạo của công ty, nhưng anh ấy tha thiết đến mức nài xin tham dự cho bằng được. Cuối cùng, họ đã đồng ý trước sự kiên trì của anh.

Người đàn ông này là con người rất chủ động và năng nổ. Anh tập trung vào việc phát triển cá nhân và trình độ nghề nghiệp và không ngừng nâng cao năng lực làm việc của mình. Anh liên tục được thăng chức, và chỉ trong vòng hai năm anh đã là nhân vật thứ ba trong công ty.

Thế rồi anh ấy quyết định tham gia các hoạt động xã hội trong cộng đồng và giúp giải quyết nhiều vấn đề xã hội rộng lớn hơn. Anh rất hăng hái, năng động và trở thành ủy viên thư ký của một tổ chức phục vụ cộng đồng, được mời làm toàn thời gian nhưng anh không muốn rời bỏ công ty của mình.

Tôi tin chắc rằng nếu người ta ném người đàn ông này vào bất cứ nơi đâu, dù trần trụi không một xu dính túi thì không lâu sau anh ấy cũng sẽ vượt lên trở thành người đứng đầu của tổ chức đó vì anh là con người luôn chủ động, nhạy cảm và có ý thức cầu tiến. Đó là sức mạnh khi anh ấy biết làm việc trong Vòng tròn Ảnh hưởng của mình.

Trong chương này chúng ta sẽ xem xét ba điều cụ thể chúng ta có thể làm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của mình đối với các hoạt động Phần tư thứ II, nhằm tăng cường sức mạnh và làm biến đổi môi trường của chúng ta:

1. Tận dụng các điều kiện trao quyền
2. Tận hưởng bữa ăn trưa của các nhà vô địch
3. Trở thành một người « lãnh đạo phục vụ »

1. Tận dụng các điều kiện trao quyền

Trao quyền không thể áp đặt; nó phải tự lớn lên. Đó là vấn đề nuôi dưỡng các điều kiện để tạo ra nó. Càng tạo ra nhiều điều kiện cho sự trao quyền, thì văn hóa trao quyền càng cao.

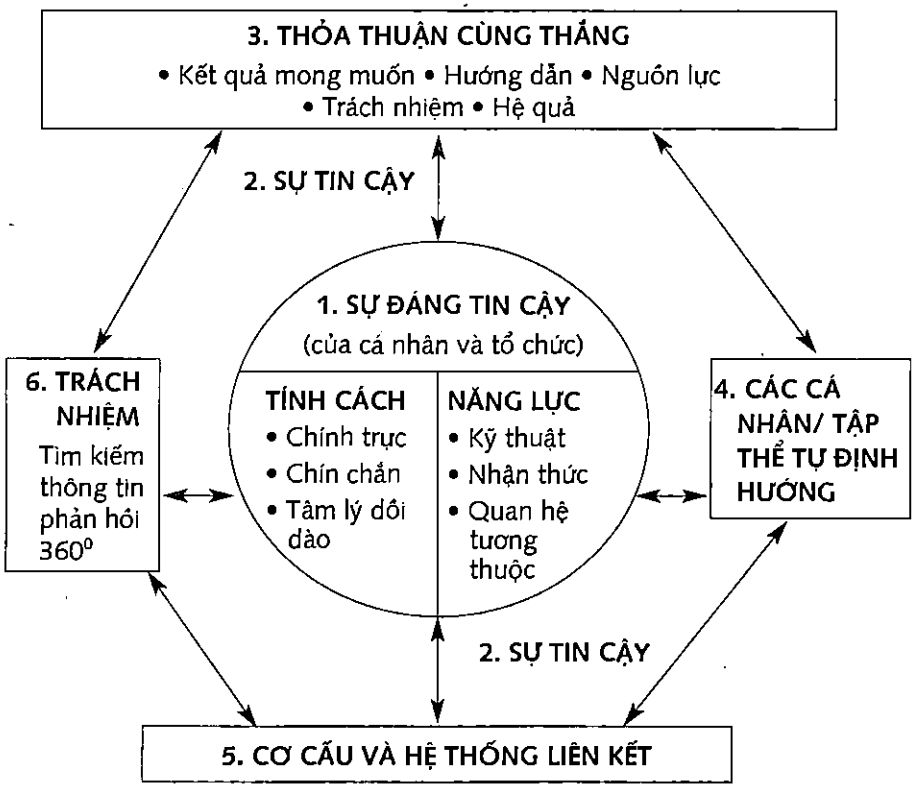
Chúng ta không thực sự "trao quyền" cho người khác, nhưng bằng cách nuôi dưỡng các điều kiện này, chúng ta tạo ra điều kiện cho họ tăng cường sức mạnh thông qua việc sử dụng bốn khả năng thiên phú của họ. Đây là sự đầu tư vào Phần tư thứ II có sức bật cao đem lại lợi ích lớn.

Ở mức độ nào đó, mọi điều kiện này đều nằm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của chúng ta. Chúng ta sẽ xem xét các điều kiện này để xem chúng ta nên tập trung nỗ lực vào đâu để tạo ra sự thay đổi sức mạnh.

Điều kiện 1: Sự đáng tin cậy

Cốt lõi của trao quyền là sự đáng tin cậy – hệ quả của tính cách và năng lực. Tính cách nói lên con người chúng ta còn năng lực nói lên khả năng chúng ta làm được cái gì. Cả hai điều này đều cần thiết để tạo ra sự đáng tin cậy.

Stephen: Tôi có quen một người, anh ta chân đi khập khiễng vì đầu gối bên trái bị vẹo. Anh ta đã đến gặp một bác sĩ, một người rất tốt, nhưng năng lực bị hạn chế - ông ta không thành thạo trong việc xử lý động tác theo ba chiều



trong khi nhìn vào màn hình hai chiều. Ông ta chỉ làm sạch lớp sụn, nhưng không chẩn đoán dây chằng trước. Do vậy bệnh nhân không được điều trị đúng và không bao giờ khỏi bệnh. Sau này khi con cái của anh ta bị thương ở đầu gối do chơi thể thao, anh ta không bao giờ đưa con đến gặp bác sĩ này nữa. Anh ta không tin vào ông bác sĩ này.

Khi nghe câu chuyện này, một giám đốc công ty nói: "Bây giờ tôi mới hiểu tại sao tôi không tin một số người. Tôi cứ nghĩ '*Họ là người tốt, trung thực, tại sao tôi lại không tin*

nhỉ?'. Bây giờ thì tôi hiểu, tôi không tin vì họ không có năng lực. Họ không theo kịp mức độ tiến bộ trong nghề nghiệp. Họ bị lạc hậu. Họ được tổ chức nơi họ làm việc nâng đỡ. Họ không có tinh thần không ngừng hoàn thiện mình".

Nhưng có năng lực mà thiếu tính cách cũng không tạo được sự tin cậy. Chắc chắn bạn không muốn đến với một bác sĩ tuy có năng lực nhưng lại không trung thực. Có thể bệnh của bạn chỉ cần điều trị bằng thuốc, nhưng vì phẫu thuật kiếm được nhiều tiền hơn, nên ông ta thuyết phục bạn phẫu thuật dù bạn không cần đến.

Tính cách và năng lực đều cần thiết để tạo ra sự tin cậy. Cả hai yếu tố này đều nằm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn.

Tính cách bao gồm những khía cạnh sau:

- Tính chính trực – khả năng làm cho người khác tin vào lời nói của mình, sự gắn kết xuyên suốt giữa cộng đồng, cá nhân và cuộc sống nội tâm xung quanh các nguyên tắc cân bằng trong cuộc sống.
- Sự chín chắn – sự cân bằng giữa sự can đảm và sự cân nhắc cho phép bạn nói điều cần nói, phản hồi một cách trung thực, đề cập vấn đề thẳng thắn, nhưng có sự cân nhắc và tôn trọng những suy nghĩ, tình cảm và ý kiến của người khác.
- Tâm lý dồi dào – mô thức coi cuộc sống không ngừng rộng mở, có vô số phương án thứ ba (trái ngược với mô thức coi cuộc sống là trò chơi có tổng lợi ích bằng không, chiếc bánh chỉ có như vậy, người này được phần

lớn thì có nghĩa là người kia chỉ được phần nhỏ còn lại của chiếc bánh mà thôi).

Năng lực bao gồm các khía cạnh sau:

- Năng lực kỹ thuật – kiến thức và kỹ năng để đạt được kết quả đã thỏa thuận; khả năng suy nghĩ thấu đáo vấn đề gặp phải và tìm ra các phương án mới.
- Năng lực nhận thức – khả năng nhìn xa trông rộng, cân nhắc các giả thiết và thay đổi cách nhìn.
- Năng lực quan hệ tương thuộc – khả năng tương tác có hiệu quả với người khác, bao gồm khả năng lắng nghe, giao tiếp, đi vào phương án thứ ba, tạo ra các thỏa thuận cùng thắng, và cùng nhau đi đến giải pháp hiệp lực; khả năng nhìn nhận và hành động có hiệu quả và hợp tác trong các tổ chức và hệ thống.

Tính cách và năng lực là những lĩnh vực tập trung có sức bật cao, làm cho các điều kiện khác được thực hiện.

Một bộ phận của một công ty siêu quốc gia đã nhìn thấy mối quan hệ này có tác động như thế nào đến thất bại của chương trình quản lý chất lượng toàn diện của công ty. Họ nói:

Vấn đề của chúng tôi là sự hẹp hòi. Chúng tôi hẹp hòi trong việc tiếp nhận người vào hàng ngũ của mình, hẹp hòi trong việc cất nhắc họ, hẹp hòi trong việc nâng lương, hẹp hòi trong việc lựa chọn đối tác, hẹp hòi trong việc phân phối lợi ích cho đối tác. Chẳng thế mà văn hóa của chúng tôi là một thứ hỗn độn! Chẳng thế mà có rất nhiều sự ghen ty. Tình

đoàn kết ở đây đầy rẫy những sự dối trá, giả tạo, bề ngoài, còn ở sâu bên trong ẩn chứa những động cơ chia rẽ nền văn hóa này – ý đồ riêng có mặt ở mọi nơi, những rắc rối trong các mối quan hệ, bộ phận này gây sự với bộ phận kia. Chúng tôi cần đến những cơ cấu và hệ thống quản lý nặng nề, các quy định và luật lệ đủ để giữ cho tổ chức khỏi sụp đổ trước hoàn cảnh thay đổi. Có những bằng chứng rõ rệt rằng chúng tôi không còn thích ứng được nữa. Chúng tôi nhận ra rằng không thể thích ứng được bằng các phương pháp sửa chữa chắp vá nóng vội, với mô thức chia cắt không dựa trên hiểu biết về hệ sinh thái tạo ra văn hóa đồng tâm hiệp lực.

Hiện tượng nêu trên là điều chúng ta thường nhìn thấy. Những con người được dạy dỗ để cạnh tranh sẽ tạo ra các hệ thống cạnh tranh thay vì hợp tác. Những con người có mô thức khẩn cấp sẽ tạo ra các hệ thống bắt nguồn từ mô thức đó. Thậm chí khi có ai đó xuất hiện và thiết lập các hệ thống và cơ cấu cùng thắng hay dựa trên cơ sở tầm quan trọng, thì họ vẫn quay trở lại mô thức cũ khi bị dồn ép.

Thực tế là tính cách và năng lực là những yếu tố thúc đẩy mọi thứ khác trong tổ chức. Nuôi dưỡng tính cách và năng lực là điều có sức mạnh nhất mà chúng ta cần làm để thực hiện việc trao quyền trong tổ chức.

Để nuôi dưỡng tính cách và năng lực khi đặt ra các mục tiêu trong tuần, chúng ta cần tự hỏi mình những câu hỏi dưới đây:

- Mình cần có kiến thức và năng lực gì để làm việc tốt hơn và tương tác với người khác có hiệu quả hơn?

- Mình có can đảm để thúc đẩy sự việc tiến lên và xử lý các vấn đề?
- Mình có chu đáo và nhạy cảm trước nhu cầu của người khác?
- Mình có luôn tìm kiếm giải pháp thứ ba?
- Mình có lắng nghe tiếng nói của lương tâm và hành động phù hợp với sứ mệnh và các nguyên tắc chính Bắc?

Những câu hỏi này sẽ kích thích lương tâm để chỉ ra những lĩnh vực cần tập trung nỗ lực. Dựa vào các câu trả lời, chúng ta có thể đặt ra các mục tiêu "mài sắc lưỡi cưa" hay hoàn thiện bản thân.

Bên cạnh sự đáng tin cậy của cá nhân, tính cách và năng lực tập thể là những điều kiện cần thiết cho việc trao quyền trong tổ chức.

- Mình có thể tin vào sự ủng hộ của công ty đối với các cam kết được đưa ra?
- Mình có thể tin vào khả năng làm việc của nhóm này khi cần thiết?
- Các thành viên trong gia đình có ủng hộ lẫn nhau không?

Nên nhớ rằng không có cái gọi là hành vi của tổ chức; mà chỉ có hành vi của các cá nhân trong tổ chức. Một tổ chức đáng tin cậy chỉ khi nào các cá nhân trong tổ chức đó đáng tin cậy.

Điều kiện 2: Sự tin cậy

Sự tin cậy là chất keo gắn chặt mọi thứ với nhau. Nó tạo ra môi trường trong đó tất cả các yếu tố khác – các thỏa thuận cùng thắng, sự tự định hướng của cá nhân và tập thể, các cơ cấu và hệ thống liên kết, và xác định trách nhiệm – có thể nảy nở. Sau đó khi từng điều kiện này được thỏa mãn – khi người ta tạo ra các thỏa thuận cùng thắng, khi cá nhân và tập thể tự cai quản, khi các cơ cấu và hệ thống được liên kết và việc xác định trách nhiệm là một quá trình đang tiếp diễn – thì sự tin cậy sẽ còn tăng hơn nữa. Đây là một quá trình có tính lặp lại.

Như đã nói, sự tin cậy bắt nguồn tự nhiên từ sự đáng tin cậy. Do đó điều có sức mạnh nhất chúng ta có thể làm để tạo ra sự tin cậy là phải trở nên đáng tin cậy.

Điều kiện 3: Các thỏa thuận cùng thắng

Không phải ai trong chúng ta cũng có vị trí lãnh đạo trong một tập thể hay tổ chức, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không thể chủ động đưa ra các thỏa thuận cùng thắng trong lĩnh vực chúng ta có trách nhiệm. Chúng ta có thể làm điều đó trong gia đình, tập thể, trong đơn vị phục vụ cộng đồng.

- Chúng ta muốn đạt được kết quả nào?
- Chúng ta làm theo định hướng nào?
- Chúng ta có những nguồn lực gì ?
- Chúng ta chịu trách nhiệm trước ai?
- Những hệ quả là gì?

Bất kể Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn như thế nào, nền văn hóa của bạn ra sao, bạn vẫn có thể xây dựng những kỳ vọng và hiểu biết chung. Dưới đây là những câu hỏi cần tự hỏi mình khi tổ chức công việc hàng tuần để đặt ra mục tiêu nhằm nuôi dưỡng thỏa thuận cùng thắng:

- Mình đã có thỏa thuận cùng thắng trong từng vai trò hay chưa?
- Có thỏa thuận nào cần bổ sung, điều chỉnh, hay nâng cấp hay không?
- Mình có hành động chính trực khi thực hiện các thỏa thuận này hay không?

Mỗi khi chúng ta giúp xây dựng viễn cảnh và chiến lược chung – với sếp, người đồng cấp, cấp dưới, vợ hay chồng, con cái, đồng nghiệp – chúng ta sẽ làm tăng sức mạnh của mình và của người khác.

Điều kiện 4: Tự định hướng cá nhân và tập thể

Ở nơi có nền văn hóa tin cậy cao, ai là người giám sát? Câu trả lời là bản thỏa thuận cùng thắng.

Sự tự định hướng dựa trên cơ sở thỏa thuận cùng thắng nằm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của chúng ta. Chúng ta chấp nhận trách nhiệm cai quản bản thân mình với tư cách là những cá nhân và một bộ phận của tập thể phù hợp với các nguyên tắc "chính Bắc" và những thỏa thuận mà chúng ta đã cam kết. Chúng ta sẽ làm tất cả những gì chúng ta đã thỏa thuận sẽ làm – kể cả lập kế hoạch, hành động và đánh giá kết quả – mà không cần ai chỉ đạo, kiểm soát, kiểm tra,

rình mò. Chúng ta cũng có thể tạo ra khả năng này ở người khác, không phải bằng phương pháp giám sát mà bằng cách để mọi người chịu trách nhiệm đối với kết quả công việc, và chúng ta giúp đỡ họ đạt được kết quả đó.

Nhưng câu hỏi cần đặt ra khi tổ chức công việc theo Phần tư thứ II bao gồm:

- Mình có cần đợi đến khi được ra lệnh làm những điều mà mình biết là cần phải làm?
- Mình có cho phép người khác được tự do sử dụng các phương pháp tốt nhất đối với họ, bất chấp ý thích của mình, miễn là họ hoàn thành được các kết quả như thỏa thuận?
- Mình có cho người khác được tự do làm việc, hay mình không ngừng theo dõi và kiểm tra họ?

Điều kiện 5: Các cơ cấu và hệ thống liên kết

Khi các cơ cấu và hệ thống liên kết với nhau, chúng sẽ tạo điều kiện cho sự trao quyền; khi không phải như vậy, chúng sẽ gây cản trở. Nếu bạn sử dụng tầm quan trọng làm mô thức chủ đạo nhưng hệ thống kế hoạch của bạn được lập hàng ngày, thì hệ thống của bạn sẽ không được liên kết. Nếu bạn muốn xây dựng tinh thần trách nhiệm cho con cái nhưng bạn chỉ cho phép chúng quyết định trong những chi tiết "lặt vặt", thì hệ thống của bạn sẽ không được liên kết. Nếu bạn muốn khuyến khích sự hợp tác trong tổ chức của mình nhưng lại trao thưởng cho cuộc cạnh tranh, thì hệ thống của bạn sẽ không được liên kết. Trong các trường hợp này, bạn đang đi ngược lại những gì bạn muốn thực hiện.

Khi cơ cấu và hệ thống liên kết với nhau, chúng sẽ tạo ra sự chính trực hay khả năng liên kết. Chúng tạo điều kiện chứ không phải ngăn cản điều bạn muốn làm.

Một số cơ cấu nằm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của chúng ta; còn một số khác không phải như vậy. Nếu chúng ta có vị trí lãnh đạo chính thức, chúng ta có thể có trách nhiệm đối với hệ thống như là vấn đề lương bổng, thông tin, hay huấn luyện, là những vấn đề có tác động đến thời gian và chất lượng cuộc sống của nhiều người khác. Việc đầu tư thời gian vào Phần tư thứ II để tạo ra các hệ thống dựa trên cơ sở nguyên tắc, cơ sở dồi dào sẽ làm phát triển văn hóa có sự liên kết.

Nhưng cho dù chúng ta không có vị trí lãnh đạo để có tác động đến cơ cấu và hệ thống của tổ chức, chúng ta vẫn có cơ hội thích hợp để gây ảnh hưởng đến quá trình hình thành và tái lập của chúng. Chúng ta có thể lấy thời gian Phần tư thứ II để tạo ra các hệ thống và cơ cấu liên kết trong cuộc sống riêng của mình – các công cụ tổ chức, các hệ thống thông tin cá nhân, các chương trình phát triển cá nhân. Chúng ta có thể phát triển chúng trong gia đình và nuôi dưỡng môi trường trong đó các thỏa thuận cùng thắng trở thành cách thức tương tác. Chúng ta có thể giúp tạo ra chúng trong tập thể tại nơi chúng ta làm việc, trong cộng đồng hay trong các nhóm tình nguyện khác. Trong bất cứ môi trường nào chúng ta có tương tác với người khác, chúng ta đều có thể nêu ra vấn đề và giúp xây dựng các cơ cấu và hệ thống lấy các nguyên tắc "chỉnh Bắc" làm căn cứ.

Điều này nhắc lại sự khác biệt quan trọng khác giữa sự lãnh đạo và quản lý. Trong khi quản lý có tác dụng *trong* hệ thống, lãnh đạo có tác dụng *trên* hệ thống. Khi tổ chức công việc hàng tuần, chúng ta có thể nuôi dưỡng các cơ cấu và hệ thống được liên kết với nhau bằng cách tự hỏi:

- Có những hệ thống hay cơ cấu nào cản trở kết quả mong muốn?
- Có những hệ thống hay cơ cấu nào có thể được tạo ra nhằm tạo điều kiện tốt hơn cho việc thực hiện kết quả mong muốn?
- Mình nên dùng phương pháp nào là tốt nhất, trong Vòng tròn Ảnh hưởng của mình, để tạo ra hay thay đổi các hệ thống này?
- Làm cách nào mình có thể hiệp lực với người khác để tạo ra sự thay đổi này?
- Những hệ thống và cơ cấu cá nhân nào của mình cần được hoàn thiện?

Điều kiện 6: Xác định trách nhiệm

Khi chúng ta ở trong một môi trường có sự tin cậy không ngừng tăng lên, nơi mà thỏa thuận cùng thắng đang được thiết lập và các cơ cấu có liên kết với hệ thống, thì việc xác định trách nhiệm diễn ra như thế nào?

Sau đây là những điều chúng ta nên làm để giúp cho việc xác định trách nhiệm:

- Xây dựng các tiêu chí cụ thể trong bản thỏa thuận

- Nâng cao khả năng xét đoán
- Yêu cầu và tiếp nhận thông tin phản hồi

Khi xây dựng các tiêu chí trong thỏa thuận, chúng ta sẽ tạo ra tiêu chuẩn làm căn cứ để đo lường các kết quả hoạt động của mình.

Khi phát triển khả năng xét đoán, chúng ta ít phụ thuộc hơn vào các yếu tố bên ngoài – như là việc thăng cấp, phần thưởng, sự ghi nhận hay công nhận của xã hội – để có sự cảm nhận chúng ta đã hoàn thành tốt công việc. Chúng ta chấp nhận trách nhiệm vì thiện ý của chúng ta. Chúng ta không đổ lỗi thiếu sót của mình cho người khác; không bị tâng bốc bởi những thành tích chúng ta không xứng đáng. Sự chê bai hay khen ngợi của người khác chỉ là thứ yếu so với sự gắn kết với lương tâm của chúng ta. Nhưng chúng ta có sự khiêm tốn để tiếp nhận sự phản hồi từ người khác, coi đó là căn cứ cơ bản cho sự đánh giá, lập kế hoạch và quá trình ra quyết định.

Nhận diện và hiểu rõ sáu điều kiện để trao quyền giúp chúng ta tập trung nỗ lực vào các hoạt động trong Phần tư thứ II. Khi chúng ta không nhận ra hay không biết cách giải quyết các vấn đề nan giải trong gia đình, tập thể, hay các tổ chức, chúng ta sẽ mất rất nhiều thời gian cho việc xử lý khủng hoảng trong Phần tư thứ I và thứ III, và thậm chí công việc trong Phần tư thứ II cũng chỉ là về bề nổi – chúng ta chỉ chặt cành lá chứ không đụng đến gốc rễ của vấn đề.

Nhưng hiểu rõ các điều kiện này sẽ cho phép chúng ta tập trung nỗ lực vào các vấn đề sâu hơn, quan trọng hơn.

Nó giúp chung ta biết hành động trong Vòng tròn Ảnh hưởng của mình – bất kể đó là cái gì – để tạo ra sự khác biệt lớn.

2. Tận hưởng bữa ăn trưa của các nhà vô địch

Xây dựng tính cách và năng lực là một quá trình, và một trong những điều cần thiết chúng ta cần làm trong quá trình này là không ngừng tìm kiếm thông tin phản hồi 360^0. Cần phải khiêm tốn để hỏi ý kiến và tiếp nhận sự phản hồi. Bạn cần phải có sự can đảm để làm điều này. Nhưng hiểu rõ và có phản ứng khôn khéo sẽ có ảnh hưởng lớn đến thời gian và chất lượng cuộc sống của bạn.

Do giá trị của nó, một số người gọi ý kiến phản hồi là "bữa ăn sáng của các nhà vô địch". Nhưng đó không phải là bữa ăn sáng, mà là bữa ăn trưa. Viễn cảnh mới là bữa ăn sáng. Tự sửa chữa là bữa ăn tối. Không có viễn cảnh, chúng ta sẽ không có bối cảnh cho sự phản hồi. Chúng ta chỉ phản ứng lại những giá trị hay ý muốn của người khác. Chúng ta chỉ biết sống theo tấm gương phản chiếu xã hội. Chúng ta rơi vào cái bẫy cố gắng làm vừa lòng người khác, đáp ứng kỳ vọng của mọi người, và cuối cùng thì không làm ai hài lòng cả, kể cả bản thân mình.

Nhưng nếu có ý thức rõ ràng về viễn cảnh và sứ mệnh, chúng ta có thể dùng ý kiến phản hồi để có được sự chính trực lớn hơn. Chúng ta có sự khiêm tốn để nhận ra những điểm yếu của bản thân và học tập điểm mạnh của người khác, qua đó nâng cao chất lượng của mình. Chúng ta cũng có sự khôn ngoan để nhận ra rằng sự phản hồi giúp

chúng ta hiểu rõ người đã phản hồi cho chúng ta, cũng như giúp chúng ta hiểu mình hơn. Những phản ứng của người khác không chỉ phản ánh cách họ nhìn chúng ta, mà còn là cảm nhận của họ về hành động của chúng ta về những điều quan trọng đối với họ. Do con người là yếu tố quan trọng, và một phần trách nhiệm lãnh đạo của chúng ta là tạo ra mục tiêu chung, nên sự phản hồi này rất quan trọng. Nhưng chúng ta không nên bị chi phối bởi các phản hồi; mà bởi các nguyên tắc và mục đích chúng ta đã xác lập trong tuyên ngôn sứ mệnh của mình.

Chúng ta có thể tiếp nhận các phản hồi với tư cách nhân viên – đó là phản hồi từ các sếp, cấp dưới, đồng nghiệp, đồng cấp. Chúng ta có thể tiếp nhận phản hồi với tư cách bậc cha mẹ - là các phản hồi từ con cái, vợ/chồng, các bậc cha mẹ khác, cha mẹ của chúng ta. Chúng ta có thể nhận phản hồi với vai trò trong cộng đồng, vai trò gia đình mở rộng hay các vai trò khác.

Rebecca: Tôi nhớ lần đầu tiên Roger muốn hỏi ý kiến phản hồi từ các con của chúng tôi. Tôi muốn ngất xỉu! Tôi nghĩ "Được rồi! Chúng mình sẽ được nghe đủ thứ - nào là tập đàn piano, tiền tiêu vặt, giờ đi ngủ, việc nội trợ...". Đầu óc tôi rối bời với lo nghĩ về những điều chúng sẽ nêu ra.

Roger bảo mỗi đứa viết ra trên giấy ba đề mục: tiếp tục, thôi, bắt đầu. Rồi anh ấy nói: "Bây giờ các con hãy viết ra những điều gì bố đang làm mà các con muốn bố tiếp tục làm? Những điều gì các con muốn bố thôi không làm nữa? Những điều bố chưa làm mà các con muốn bố bắt đầu làm?". Tôi phải thán phục sự dũng cảm của anh ấy.

Nhưng điều tôi phải thán phục hơn là chiều sâu trong các câu trả lời của các con. Chúng cảm nhận được đây là lúc dành cho phản ứng khác biệt. Các câu trả lời của chúng đều có suy nghĩ, bổ ích và cần ủng hộ. Chúng phản ánh sự nhận thức và biết ơn. Những kiến nghị của chúng làm cho chúng tôi nhận ra điều gì là quan trọng đối với chúng, những thay đổi nào chúng tôi nên làm để thực sự tạo ra sự khác biệt. Một thời gian sau đó, tôi lấy can đảm tự mình thực hiện việc hỏi ý kiến phản hồi của các con như Roger đã làm và một lần nữa, tôi ngạc nhiên trước sự chín chắn của các câu trả lời.

Theo thời gian, chúng tôi ngày càng coi trọng những ý kiến phản hồi của các con, đặc biệt khi những đứa con lớn ra ở riêng và chia sẻ những trải nghiệm có ý nghĩa lớn hơn với chúng tôi. Đó không chỉ là điều có ích cho cá nhân Roger và tôi; mà nó còn đem đến cho con cái chúng tôi một ý thức tham gia và đầu tư vào việc xây dựng gia đình theo kiểu mà cả gia đình tôi mong muốn.

Ngay sau khi nhận được phản hồi, bạn nên phân tích ngay và quay lại người đã có phản hồi và nói "Rất cám ơn. Tôi rất hoan nghênh ý kiến phản hồi. Tôi muốn chia sẻ với bạn. Đây là điều bạn nói về tôi". Hãy phản hồi trở lại cho họ và kéo họ tham gia vào việc xây dựng kế hoạch hành động dựa vào các phản hồi đó. Khi làm như vậy, bạn sẽ biến thành một tác nhân tạo ra sự thay đổi. Bạn làm gương cho sự thay đổi, và khi những người xung quanh nhìn thấy điều xảy ra, họ sẽ cởi mở với sự thay đổi của bạn cũng như với sự thay đổi của chính họ.

Có nhiều phương pháp đơn giản và có hiệu quả để

nhận được phản hồi; phương pháp "tiếp tục/thôi/bắt đầu" chỉ là một ví dụ. Có những phương pháp chính thức và không chính thức. Phản hồi có thể dưới dạng nặc danh hoặc trực diện. Các công cụ phản hồi có các tiêu chuẩn khách quan, như *Tiêu chuẩn Bảy Thói quen* của chúng tôi, nói chung có sức mạnh hơn vì các tiêu chuẩn này gắn với lương tâm tập thể - các nguyên tắc mà nhiều người có thể nhận diện - thay vì chỉ phản ánh những giá trị của những người đưa ra phản hồi.

Điều cực kỳ quan trọng là người ta không được phán xét tính cách của nhau. Sự phản hồi cần đối chiếu với các tiêu chuẩn về kết quả hoạt động và tính hiệu quả - chứ không phải các tiêu chuẩn tính cách. Khi các kết quả mong muốn đề cập đến các tiêu chuẩn hoạt động, người ta sẽ đi vào nội tâm và liên hệ với tính cách của họ nếu đó là điều cần thiết để đạt được các kết quả này.

Hầu hết các nhà lãnh đạo công ty đều xem nhẹ vai trò lãnh đạo của Phần tư thứ II và tập trung vào vai trò quản lý. Nhưng việc tập trung vào quản lý thường sinh ra yêu cầu quản lý nhiều hơn để xử lý những vấn đề phát sinh do việc bỏ bê sự lãnh đạo. Điều này nói lên một ưu điểm khác của quy trình Phần tư thứ II. Việc tổ chức công việc hàng tuần khuyến khích sự lãnh đạo có viễn cảnh và cách nhìn mới. Ngược lại, lập kế hoạch hàng ngày làm tăng nhu cầu quản lý vì rất nhiều thời gian được ưu tiên cho xử lý khủng hoảng.

Thông tin phản hồi tốt ở giai đoạn đầu của dự án có thể tạo ra sự khác biệt lớn cho kết quả ở giai đoạn sau. Một cộng tác viên đã chia sẻ kinh nghiệm sau:

Tuần đầu tiên sau khi được giao nhiệm vụ mới, tôi đã có viễn cảnh lớn về điều mình muốn làm và tôi đã nghĩ "Mình là vua" khi cảm thấy mình có quyền kiểm soát trong mọi vấn đề.

Thế rồi một nhân viên cấp dưới, mới làm việc một vài năm trong công ty, đến gặp tôi và nói: "Tôi nghĩ kế hoạch của anh đưa ra không ổn". Mặc dù anh ta không nói thẳng ra nhưng thông điệp của anh ta rất rõ ràng: "Kế hoạch này sẽ không đi đến đâu. Theo tôi, chúng ta không nên làm thì tốt hơn".

Tôi định nói: "Đây là ý kiến ngu ngốc nhất tôi từng nghe!", nhưng tôi kịp kìm lại và nói, "Tôi coi trọng ý kiến của anh. Tôi mời anh đến để chúng ta nói chuyện về vấn đề này".

Trong 15 phút, anh ta đã vạch ra những lỗ hổng lớn trong kế hoạch của tôi và cho tôi một cách nhìn hoàn toàn mới. Đó quả là một bài học kinh nghiệm đáng nhớ, từ đó tôi bắt đầu quá trình lấy ý kiến tham khảo, nói chuyện và lắng nghe ý kiến của tất cả những người có liên quan đến công ty mà tôi có thể tìm gặp. Tôi hỏi ý kiến họ và ghi vào một đống sổ ghi chép để thỉnh thoảng lấy ra xem nhằm tránh tối đa việc phạm phải những sai lầm, thiếu sót.

Nhiều tổ chức không tiến hành lấy ý kiến phản hồi 360^0. Họ chỉ tập trung chú ý vào các con số kinh doanh, lợi nhuận. Đó là những số liệu ngắn hạn, cứng nhắc, và là một hệ thống thông tin không hoàn hảo vì nó không đề cập đến con người. Nó có thể ghi chép các hoạt động và chi phí về nhân lực, nhưng không nói gì đến con tim, khối óc, sức mạnh và năng lực của họ. Nó tạo ra một tâm lý chỉ biết đến

lợi nhuận khiến cho người ta xem nhẹ các yếu tố không đo lường được, như sự phát triển cá nhân, hoàn thiện bản thân, làm việc theo hệ thống, đầu tư dài hạn, tinh thần tập thể, niềm tin vào văn hóa chung, và những niềm tin khác.

Càng làm việc nhiều với các tổ chức, chúng tôi càng tin rằng mối liên hệ ngược 360^0 với tất cả những người có liên quan – khách hàng, nhà cung cấp, các đại lý, người bán lẻ, nhà đầu tư, cộng đồng – có tác động mạnh mẽ đến chất lượng công việc. Đôi khi chúng tôi gọi quy trình liên hệ ngược 360^0 này là "Hệ thống Thông tin Những người liên quan" (Stakeholder Information Systems - SIS).

Stephen: Có một lần, tôi tham gia chương trình đào tạo dành cho các tướng lĩnh của lực lượng Không quân tại một nước có lịch sử đầy thách thức và xung đột. Tôi nói về tầm quan trọng của hệ thống SIS và nhận thấy các tướng lĩnh gật gù tán thành. Tôi quay sang tướng chỉ huy và nói: "Có phải điều này có nghĩa là các vị đang sử dụng Hệ thống Thông tin Những người có liên quan?".

Ông trả lời: "Đó là cách chúng tôi dùng để huấn luyện. Họ là những phi công hàng đầu, chứ không phải là những nhà quản lý được huấn luyện. Ai cũng nhận được bản góp ý hàng năm của tất cả mọi người họ có liên hệ. Họ dùng nó làm cơ sở cho việc phát triển cá nhân và sự nghiệp, và không ai được để bạt nếu người đó không được mọi người nhận xét tốt, kể cả cấp dưới".

Tôi nói: "Ở nước Mỹ, việc đem ý tưởng này vào các tổ chức là một điều khó khăn. Thế điều gì làm cho các ông không biến nó thành một cuộc chạy đua để được thiện cảm?".

Vị tướng ấy trả lời: "Stephen, sự tồn vong của đất nước chúng tôi phụ thuộc vào những người này, và họ biết điều đó. Đôi khi có những người ít ai biết đến lại được đánh giá cao nhất vì việc làm của họ".

Cần có sự khiêm tốn mới có thể tìm kiếm thông tin phản hồi. Cần có trí tuệ để hiểu nó, phân tích nó, và dựa vào nó để hành động một cách phù hợp. Nhưng nó đúng là bữa ăn trưa của các nhà vô địch.

3. Trở thành "người lãnh đạo phục vụ"

Khi giữ vai trò lãnh đạo chính thức, chúng ta nên dùng thời gian vào đâu, nếu không chấp nhận phương thức kém hiệu quả là sử dụng thời gian làm những việc vụn vặt, theo dõi, kiểm tra và xử lý khủng hoảng?

Chúng ta nên tạo ra viễn cảnh chung của tổ chức. Chúng ta củng cố, huấn luyện, dạy dỗ để giúp phát triển các năng lực của cá nhân và tập thể trong tổ chức. Chúng ta xây dựng các mối quan hệ tin cậy lẫn nhau. Chúng ta xây dựng kế hoạch lâu dài, tìm kiếm các cơ hội tương lai, quan tâm đến nhu cầu của mọi người có liên quan, nghiên cứu các xu thế của thị trường, nghiên cứu các hệ thống, tạo ra sự liên kết. Nói cách khác, chúng ta dùng thời gian cho các hoạt động quan trọng, nhưng không cấp bách của Phần tư thứ II, những hoạt động tạo ra sự khác biệt lớn. Chúng ta không chỉ bố trí thời gian làm những việc ở trước mặt chúng ta; chúng ta thực sự làm những điều khác biệt. Chúng ta trở thành "người lãnh đạo phục vụ".

Ý tưởng "sự lãnh đạo từ dưới lên" đã có từ lâu, nhưng

nó không được thực hiện một cách thực sự vì những điều kiện để trao quyền không tồn tại. Nó chỉ là một khẩu hiệu suông, một cách để chứng tỏ lòng tốt của người có uy quyền kiểm soát. Cuối cùng nó chỉ dẫn tới chủ nghĩa hoài nghi mà thôi.

Nhưng khi có sẵn các điều kiện cho sự trao quyền thì sự lãnh đạo từ dưới lên tạo ra những kết quả có sức mạnh.

Stephen: Tôi nhớ lại trải nghiệm đầu tiên của mình khi làm việc với một người lãnh đạo có tinh thần trao quyền thực sự. Trước đó, sự trải nghiệm của tôi về vấn đề lãnh đạo cơ bản chỉ là cách tiếp cận "kiểm soát tử tế" – đại loại là kiểu cai trị có nhân đức. Thế rồi tôi rơi vào hoàn cảnh có một ông sếp mới. Ông ấy không nhìn thế giới theo mô thức đó mà theo mô thức trao quyền. Sự trải nghiệm đầu tiên với ông làm tôi hoàn toàn bị bất ngờ.

Tôi được giao phụ trách một công việc quan trọng và dưới trướng tôi có nhiều cán bộ quản lý. Lần tiếp xúc đầu tiên với sếp diễn ra khi ông gọi điện bảo tôi đến gặp. Bây giờ nhìn lại, tôi thấy lúc đó mọi yếu tố của thỏa thuận cùng thắng – kết quả mong muốn, định hướng, nguồn lực, xác định trách nhiệm, hệ quả – đều đã được xác lập tại công ty này, mặc dù những điều này không được viết thành giấy trắng mực đen vào thời kỳ đó.

Ông nói: "Stephen, tôi thấy vai trò của tôi là một nguồn lực có thể giúp đỡ cho anh, nên tôi muốn anh nghĩ về tôi theo cách đó và cho tôi biết tôi có thể làm gì để giúp đỡ anh". Tôi tự nhủ: "Đây là cách đặt vấn đề hay nhất và tử tế nhất mình

từng được nghe, nhưng chắc là ông ấy muốn xây dựng quan hệ thân thiện để dễ quản lý mình, bảo đảm mọi việc được làm đúng và dễ chấn chỉnh những việc làm sai". Chúng ta hay suy bụng ta ra bụng người, và đó cũng là cách suy nghĩ của tôi lúc đó. Do vậy khi nghe sếp nói như vậy, tôi tự gán động cơ cho hành vi của ông, mà không để ý đến mô thức suy nghĩ của ông ấy.

Ông ấy nói: "Tôi nói thật đấy Stephen. Tôi muốn đến thăm anh, nhưng lúc này không tiện. Anh đang có nhiều việc phải làm, và bây giờ không phải là lúc thích hợp nhất để tôi giúp anh. Lúc nào thì do anh quyết định".

Tôi nghĩ, "Có thể ông ấy nói thật. Mình nên tận dụng cơ hội này. Ông ấy không phải là loại quản lý thích nhòm ngó, giám sát, để kiểm tra mình, mà muốn giúp mình thật".

Thế rồi ông ấy nói: "Có lẽ tôi xin nói một chút về cá nhân mình và những kinh nghiệm của tôi, qua đó anh có thể xem tôi có thể giúp ích gì cho anh". Thật ra sếp của tôi có nhiều hơn tôi 25 năm kinh nghiệm trong ngành. Ông có một nguồn lực phong phú và là con người rất thông minh. Nhưng vì bận công việc nên lúc đó tôi đã nói với ông: "Có lẽ tốt hơn là để đến lúc khác".

Sau đó vài tuần, tôi mời ông đến thăm; và thái độ của ông vẫn như cũ. Tôi hỏi ông quan tâm vấn đề gì, nhưng ông nói "Tôi đến đây để giúp anh, chúng ta sẽ làm bất cứ gì anh cần". Tôi dẫn ông đến một cuộc họp và nói "Tôi đang cố để thông qua vấn đề này, nếu ông có ý kiến ủng hộ thì sẽ rất hữu ích." Thế là ông ấy làm theo yêu cầu của tôi. Rồi sau đó,

tôi lại đưa ra một yêu cầu khác và ông ấy tiếp tục đáp ứng. Sau mỗi lần như thế, ông quay sang tôi và nói:"Còn việc gì nữa không?".

Tôi bắt đầu suy nghĩ: "Mình là người chịu trách nhiệm, còn ông ấy đến đây giúp đỡ mình". Từ đó tôi cởi mở hơn với ông. Mỗi lần xử lý công việc, tôi thường hỏi ý kiến ông:"Ông nghĩ thế nào về cách xử lý công việc của tôi? Nó có phù hợp với kinh nghiệm của ông không?". Có khi ông đồng ý, có khi lại trả lời: "Stephen, anh nên xem các bộ phận khác họ xử lý việc này ra sao. Hoặc anh thử xem phương án khác". Ông không nói tôi phải làm gì. Ông chủ yếu khẳng định trách nhiệm và quyền đưa ra quyết định của tôi, nhưng ông đưa ra các ví dụ minh họa để tôi tham khảo.

Tôi cảm thấy mình làm việc theo tiếng nói của lương tâm mình là chính, chứ không phải theo lệnh của sếp, và lương tâm tôi trở thành sức mạnh chi phối hành động. Sếp tôi còn có trách nhiệm khác và không thể lúc nào cũng ở bên tôi, nhưng lương tâm thì ở bên tôi mãi mãi.

Tôi cảm thấy mình có trách nhiệm hơn. Tôi đã bắt đầu hiểu được sự khôn ngoan và kinh nghiệm của ông, một kinh nghiệm rất phong phú, nhưng ông không bao giờ bảo tôi phải làm gì. Ông ta luôn nói: "Anh nên tham khảo phương án này" hay "Anh đã nghĩ về khả năng này chưa?".

Điều đó đã thức tỉnh lương tâm tôi mạnh mẽ chưa từng thấy.

Sau đó không lâu tôi đến làm việc với một cấp trên khác, một người cũng rất tốt nhưng kiểm soát rất chặt chẽ. Cuối

cùng tôi nhận ra không có gì dễ bằng cứ làm theo lời ông ta bảo, nhưng ở đây không có cơ hội để sáng tạo, không có cơ hội để học tập. Tôi hoàn toàn không được trao quyền hạn gì. Do đó tôi đi tìm sự hứng thú ngoài công việc chứ không phải trong công việc. Những người khác dưới quyền ông ta cũng làm như vậy. Họ phải thích nghi với phong cách của sếp.

Những trải nghiệm trên đã giúp tôi so sánh giữa sự trao quyền và sự kiểm soát.

Khi phỏng vấn nhiều người được giải thưởng Chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige, chúng tôi có hỏi họ: "Thách thức khó khăn nhất mà các vị gặp phải là gì?". Câu trả lời gần như luôn là "Từ bỏ việc kiểm soát!". Đó là việc khó khăn. Nó đi ngược lại những gì chúng ta đã được dạy. Hầu hết chúng ta chưa được trao quyền và không có ai dạy chúng ta cách trao quyền ra sao. Nhưng như Tổng thống George Bush đã nói tại buổi lễ trao giải Malcolm Baldrige: *"Những công ty được giải thưởng này... nhận ra rằng sự vững mạnh của công ty phụ thuộc vào sự thông minh, khả năng xét đoán, và tính cách của các nhân viên của họ".*

Nhiệm vụ của "người lãnh đạo phục vụ" là giúp xây dựng sự thông minh, khả năng xét đoán và tính cách đó. Điều này đòi hỏi phải dứt bỏ cách nhìn và cách làm cũ. Ví dụ, bạn có thể:

- Dẫn cậu con trai của bạn đến dự cuộc họp phụ huynh sắp tới và để cu cậu lắng nghe ý kiến của giáo viên. Hãy để con bạn miêu tả công việc của mình, nói về ý muốn, nguyện vọng và phản ứng, nếu cu cậu muốn, đối với ý

kiến phản hồi của giáo viên. Bạn và giáo viên trở thành "người lãnh đạo phục vụ". Bạn sẽ nói với con những câu chẳng hạn như: "Việc học tập là bổn phận của con. Bố có thể giúp được gì cho con trong việc này?".

- Sắp tới, khi bạn tiến hành tổng kết đánh giá theo yêu cầu của quản lý hành chính, bạn hãy đưa mẫu tổng kết cho nhân viên trước thời gian nó diễn ra. Bạn cần thảo luận với họ các chi tiết của biểu mẫu vì chúng sẽ trở thành bộ phận của thỏa thuận hai bên về các kết quả mong muốn, các định hướng, xác định trách nhiệm và các hệ quả. Sau đó bạn hãy là người giúp đỡ các nhân viên thực hiện, bằng cách nêu các câu hỏi sau:

  Công việc thế nào?

  Bạn học được những gì?

  Mục tiêu của bạn là gì?

  Tôi có thể giúp gì cho bạn?

  Khi đến thời gian làm tổng kết, bạn yêu cầu các nhân viên điền vào mẫu và cùng nhau xem xét. Bạn cũng trao đổi kết quả hoạt động của mình với họ. Bạn có cung cấp cho họ đầy đủ nguồn lực và sự ủng hộ cần thiết?

- Khi có người đến gặp bạn nhờ giải quyết vấn đề, bạn hãy hỏi người đó trước: "Anh/chị có gợi ý gì?". Bạn đừng bao giờ vội giải quyết vấn đề mà tự họ có thể giải quyết được. Hãy khuyến khích họ dùng óc sáng tạo để tìm ra cách giải quyết nhanh hơn, tốt hơn. Hãy để mọi người chịu trách nhiệm về kết quả, chứ không phải phương pháp.

"Thực hiện nhiệm vụ thông qua con người" là một mô thức khác biệt so với mô thức "Xây dựng con người thông qua thực hiện nhiệm vụ". Với mô thức đầu, bạn có thể hoàn thành được công việc. Với mô thức sau, bạn có thể hoàn thành được công việc với tính sáng tạo, sự đồng tâm hiệp lực và tính hiệu quả lớn hơn rất nhiều..., và trong quá trình đó, bạn sẽ xây dựng được năng lực để làm được nhiều hơn trong tương lai.

Tất cả điều này nghe có vẻ hay, nhưng mà...

Hầu hết chúng ta đều nhận thấy tác động lớn lao của sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc đến việc tạo ra môi trường trao quyền. Nhưng ở đây có những thách thức. Khi rơi vào hoàn cảnh khó khăn, đôi khi chúng ta gặp phải tình huống thách thức bản lĩnh của chúng ta, buộc chúng ta phải dựa vào những khả năng thiên phú và năng lực theo những cách khác có sức mạnh hơn. Để kết thúc chương này, chúng tôi muốn đưa ra một số thách thức thường gặp nhất khi tạo ra sự trao quyền từ bên trong.

Làm thế nào nếu sếp của tôi không biết gì về tư duy cùng thắng?

Dù sếp của bạn chưa bao giờ nghe về tư duy cùng thắng, nhưng ít ra cũng biết về "chiến thắng" là gì, vậy nên bắt đầu từ đây. Bạn không cần dùng đến từ ngữ "thỏa thuận về bổn phận". Bạn chỉ cần nói với sếp: "Tôi đã xem xét các vai trò của mình và tôi muốn chúng ta có một thỏa thuận rõ ràng về những điều tôi phải làm. Đây là danh sách những việc mà tôi thấy cần ưu tiên. Anh làm ơn xem giúp có đồng

ý như vậy hay không. Nếu anh có ý kiến gì khác thì xin cho tôi được biết". Hãy cố gắng để hiểu rõ, trao đổi và thỏa thuận những kết quả cần đạt được.

Vào thời gian khác, bạn trở lại vấn đề và nói: "Đây là những chính sách và định hướng chủ yếu mà tôi nhận thức được. Còn điều gì khác mà tôi chưa nhận ra?". Theo cách tương tự, bạn sẽ lần lượt đề cập đủ năm yếu tố của thỏa thuận cùng thắng.

Việc này có thể phải mất thời gian nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng. Nhưng khi đó bạn có cơ sở để làm việc. Khi có những yêu cầu từ trên xuống mà không phù hợp với thỏa thuận, bạn có thể quay trở lại và nói: "Đây là những ưu tiên mà tôi hiểu anh muốn tôi thực hiện. Anh muốn tôi thay đổi cái nào?". Có thể yêu cầu đó là sự thay đổi phương hướng thực sự. Hoặc đó chỉ là một việc "cần làm" khác được chuyển cho bạn (và sẽ được chuyển cho người khác thiên về giải quyết công việc khẩn cấp nếu bạn không nhận). Thỏa thuận cùng thắng sẽ cho bạn – và cả sếp của bạn – một tiêu chuẩn để đối chiếu.

Làm thế nào nếu sếp không muốn tôi được trao quyền?

Có một phụ nữ chia sẻ với chúng tôi kinh nghiệm như sau:

Tôi làm việc trong một công ty mà môi trường văn hóa ở đó thực sự là "của những người cổ hủ". Những người quản lý chóp bu ở đây đều là những đàn ông tuổi 60 đã từng ở trong ngành hàng chục năm, và thái độ của họ luôn kẻ cả theo kiểu "Này cô, đi lấy giùm tôi ly cà phê". Ở đây tôi thực

sự khó được coi trọng và thăng tiến. Họ làm công việc theo cách cũ hàng chục năm nay và không hề muốn có sự thay đổi. Và khi một cô thư ký với đôi mắt sáng từ đâu mới đến và nói "tôi muốn có một thỏa thuận cùng thắng" thì còn lâu họ mới để ý tới.

Quả thực, có những tình huống mà văn hóa ở đó đã được ăn sâu và người ta quen với nó quá lâu đến nỗi khó có thể thay đổi, đặc biệt khi Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn quá nhỏ. Nếu tình huống không phải là thắng lợi dành cho bạn, thì lựa chọn tốt nhất cho bạn là đi tìm cái khác tốt hơn.

Tuy nhiên có rất nhiều, rất nhiều ví dụ, trong đó những người nằm trong tình huống đó vẫn có khả năng gây ảnh hưởng lớn tạo ra sự thay đổi.

Roger: Vài năm trước, tôi được giao phụ trách xây dựng chương trình huấn luyện cho một công ty lớn. Khi tôi đến nơi, tôi tiếp quản một cô thư ký đã làm ở đó một thời gian. Thái độ của tôi chắc hẳn không phải loại "Này cô, đi lấy giùm tôi ly cà phê", nhưng trong lúc bận rộn, tôi chỉ liếc nhìn, gạch tên cô ta khỏi bản danh sách trong tay – "thư ký có năng lực, đã kiểm tra" – và vội làm tiếp các việc khác "quan trọng hơn".

Cô ấy làm rất tốt bất cứ điều gì tôi có thể mong đợi ở người thư ký. Nhưng dần dần cô bắt đầu làm nhiều việc hơn. Sau vài lần nghe đọc và ghi chép, cô đem đến cho tôi một số bức thư, bóc ra và phân loại, rồi cô ấy nói: "Nếu có những bức thư mà ông muốn trả lời nội dung tương tự như bức thư chúng ta làm hôm qua, tôi sẵn sàng soạn trước để ông khỏi

mất thời gian. Ông chỉ cần xem qua và cho ý kiến". Vì đang cảm thấy thời gian eo hẹp nên tôi đồng ý ngay. Những bản thảo do cô ấy soạn rất tốt và có ý tứ - thậm chí còn tốt hơn do tôi tự viết ra. Chỉ trong một thời gian ngắn, cô ấy giải quyết 95% các thư từ của tôi và chỉ cần đưa tôi thông qua.

Do có ấn tượng tốt về cách viết của cô, tôi đã hỏi xem cô có muốn tham gia biên soạn các sổ tay huấn luyện hay không. Cô ấy đồng ý và tôi giao cho cô phụ trách một phần, bảo cô ghi ra vài ý tưởng. Cô ấy không chỉ viết ra ý tưởng mà còn soạn ra cả một bản thảo cho tài liệu đó.

Cuối cùng cô ấy trở thành một giáo viên và trợ lý của trưởng khoa. Sau đó tôi phát hiện ra cô có bằng thạc sĩ về thông tin và chấp nhận làm thư ký vì lúc đó chưa tìm được việc khác. Cô ấy trở thành một yếu tố chính quyết định thành công của chương trình đào tạo đó.

Người phụ nữ này đã nâng tầm nhìn của tôi về con người có thể có hiệu quả đến đâu khi được trao vai trò đúng với khả năng. Từ trải nghiệm này, cách nhìn của tôi về những người làm thư ký và tiềm năng của họ đã thay đổi hoàn toàn và điều này có tác động đến cách tôi tương tác với họ kể từ đó. Một số cộng tác viên quan trọng nhất của tôi là những người xuất thân từ thư ký. Họ đã nâng cao năng lực, tiến lên và vẫn tiếp tục làm thư ký vì đó chính là điều họ muốn làm.

Trong hầu hết trường hợp, nếu bạn rèn luyện kỹ năng và năng lực, tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng của mình thì trước sau gì bạn cũng có thể làm thay đổi cách nhìn của người khác đối với bạn và công việc của bạn. Nếu bạn không có một viễn cảnh rõ ràng về điều bạn muốn làm và

không chịu trả giá cho sự thay đổi, thì bạn sẽ dễ dàng tự tước bỏ sức mạnh của mình, và đi đến chỗ đổ lỗi và lên án người khác. Bí quyết là luôn sẵn sàng được trao quyền, là nhận ra rằng bạn có thể lựa chọn để thay đổi mô thức hay thay đổi hoàn cảnh.

Phải làm thế nào nếu người dưới quyền không muốn được trao quyền?

Một số người bị thất vọng vì lối "quản lý theo mục tiêu", trong đó họ có một số tự do nhưng lợi bất cập hại và để lại hậu quả khó quên. Do đó họ giữ thái độ "Tôi chỉ làm theo lệnh trên, miễn là kiếm được càng nhiều tiền càng tốt và sớm rời khỏi đây". Một số khác thì nghĩ rằng những việc xảy ra ở nơi làm việc chẳng có tác động gì đến chất lượng cuộc sống của họ. Họ tìm sự hài lòng bên ngoài công việc. Họ đã đạt được sự cân bằng nào đó và không muốn bị phiền hà.

Thỏa thuận cùng thắng là thực hiện với những con người vốn dĩ như vậy, chứ không phải với con người bạn muốn họ trở thành. Do đó bạn làm việc với chính con người hiện nay. Bạn nên lập ra thỏa thuận cùng thắng dựa trên mức độ tự chủ nào đó mà họ cảm thấy thoải mái. Nhưng cần phải hoàn toàn cởi mở với nhau, đặt tất cả mọi chuyện lên bàn. Chẳng hạn:

"Tôi cảm thấy anh chỉ muốn đáp ứng các kỳ vọng như anh đã từng đáp ứng được. Anh cảm thấy anh làm tới mức đó là đủ rồi. Nếu mong muốn của anh là chúng ta đạt được thỏa thuận về kết quả thực hiện và mức độ trách nhiệm phù

hợp cho cả hai bên, thì cũng tốt thôi. Nhưng tôi muốn anh biết rằng tôi thực sự đánh giá cao anh và muốn anh có nhiều đóng góp. Khi nào có cơ hội, tôi sẽ cho anh hay. Tôi tin rằng sau một thời gian, nếu chúng ta sẽ tìm ra những lĩnh vực anh quan tâm nhiều hơn và sẽ làm việc hướng tới mức tự chủ cao hơn, thì sẽ tốt hơn cho cả hai bên chúng ta."

Những điều khác bạn cần làm để tạo ra sự trao quyền có thể gồm những việc sau:

- Kéo họ tham gia vào việc xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh cho một tập thể hay tổ chức.
- Khi họ có vấn đề đến gặp bạn, bạn hãy hỏi "Anh có đề xuất gì không?".
- Cần kiên nhẫn, và hãy thuyết phục họ bằng tấm gương của một người khác trong một tập thể có thỏa thuận tự chủ ở mức cao.

Phải làm thế nào nếu môi trường làm việc của tôi là một hệ thống thắng - thua?

Giả dụ bạn là một cấp quản lý của một đơn vị nhỏ và bạn thực sự tin vào cách quản lý theo nhóm. Bạn đã làm việc với nhóm của mình để xây dựng tuyên ngôn sứ mệnh, và tuyên ngôn đó phát huy tác dụng rất tốt. Mọi thành viên trong nhóm đều đồng ý với bản tuyên ngôn. Họ rất thích thú và hào hứng về nó. Nó đã làm tăng sức mạnh cho họ, tạo cho họ ý thức về bổn phận của mình.

Nhưng bạn phải làm theo sắp xếp của tổ chức, buộc bạn phải xếp hạng bốn người trong nhóm của bạn. Đó là

một hệ thống không liên kết – bạn tuyển dụng những người làm được việc để rồi sau đó bạn lại phải bỏ thời gian ra để phân loại họ. Vậy bạn có thể làm gì?

Hãy kéo họ cùng tham gia giải quyết vấn đề, cùng nhau tìm ra giải pháp.

Bạn nên triệu tập nhóm của mình lại, giải thích cách hoạt động của hệ thống, và hỏi họ có sáng kiến gì để có thể cùng nhau làm việc trong hệ thống nhằm đáp ứng được các nhu cầu. "Đây là vấn đề của chúng ta. Các bạn có đề xuất gì?".

Nếu mức độ tin cậy lẫn nhau cao, bạn có thể cùng nhau tìm ra giải pháp thứ ba.

Tùy thuộc vào Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn và sự tin cậy của bạn với người khác, nỗ lực thay đổi hệ thống có thể lan tỏa ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Nếu bạn kiên trì, nhẫn nại và hành động phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn, sự thay đổi tích cực mà bạn tạo ra có thể có lợi cho tất cả mọi người.

Phải làm thế nào trong hoàn cảnh ngặt nghèo?

"Điều gì sẽ xảy ra trong thời kỳ kinh tế tồi tệ? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn rơi vào hoàn cảnh cắt giảm nhân lực?".

Câu hỏi này được trả lời trong câu chuyện về một nhà máy đang gặp khó khăn trầm trọng, khiến họ không chỉ phải cắt giảm nhân lực mà còn phải đóng cửa nhà máy. Lãnh đạo nhà máy đã lôi kéo mọi người tham gia giải quyết vấn đề ngay từ đầu, làm cho mọi công nhân cùng hiểu rõ

vấn đề, đồng tâm hiệp lực và tư duy cùng thắng. Họ cùng nhau nghiên cứu các dữ liệu kinh tế và tài chính, tình hình trong ngành, tình hình công ty của mình. Mọi người đều nhìn thấy thực tại kinh tế đang báo hiệu sự kết liễu của nhà máy. Nhà máy của họ quá lạc hậu. Tình hình thị trường đang tê liệt. Tất cả họ đều nhận rõ đây không phải là tình huống có thể cứu vãn được. Do đó họ cùng nhau tập trung chú ý vào việc tìm kiếm công việc mới.

Ngày mà nhà máy đóng cửa, các phương tiện truyền thông kéo đến với ý nghĩ sẽ được chứng kiến cảnh công nhân tụ tập biểu tình phản đối, giận dữ la hét với thái độ thù địch. Nhưng họ bị bất ngờ khi nhìn thấy một cảnh tượng ngược lại - một bữa tiệc thịt gà rán KFC để mọi người chia tay. Đó là biểu thị của nền văn hóa có sự tin cậy cao nhờ sự cởi mở của ban lãnh đạo nhà máy trong việc để mọi người cùng tham gia giải quyết vấn đề và cùng nhau tìm ra giải pháp chung.

Phải làm thế nào khi tình hình thay đổi?

Điều gì sẽ xảy ra khi bạn có sếp mới, khi đơn vị bạn làm việc được tổ chức lại, khi bạn phát hiện ra rằng những kết quả mong muốn nay không còn đáng mong muốn nữa?

Thế còn đối với những thay đổi bên ngoài tổ chức của bạn thì sao? Làm cách nào để bạn đối phó với môi trường đang thay đổi? Điều gì sẽ xảy ra khi nhà cung cấp thay đổi, hay thị trường chứng khoán sụp đổ, hay thị trường đổi hướng đột ngột? Làm thế nào để bạn trù tính tất cả những điều này trong khuôn khổ thỏa thuận cùng thắng?

Giả thiết trong việc xây dựng thỏa thuận về bổn phận cùng thắng là coi tình hình sẽ thay đổi. Đây không phải là một thỏa thuận có tính pháp lý. Người ta không phải sợ mà bỏ chạy. Nó được xây dựng trên cơ sở sự tin cậy. Nó không nhằm mục đích trói buộc con người mà là giải phóng họ. Nó là một hình thức giao tiếp và làm rõ các kỳ vọng của nhau. Nó được thiết lập để thay đổi cùng với sự biến đổi của tình hình. Nó có thể được bất cứ bên nào mở rộng vào bất cứ lúc nào. Nó là một văn bản sống.

Phải làm gì khi bạn không dám đấu tranh?

Một học viên trong các chương trình của chúng tôi – một người quản lý trong một công ty lớn – đã chia sẻ kinh nghiệm sau:

Một hôm, công ty tôi có cuộc họp bàn về các chính sách quan trọng có thể có tác động tiêu cực đến môi trường. Mặc dù rất quan tâm đến đề tài này, nhưng tôi lại im lặng trong cuộc họp.

"Tại sao vậy?" Tôi tự hỏi mình. "Vì sao mình sợ nói ra? Khi được tuyển vào công ty này nhiều năm trước, không có cái gì làm mình phải sợ cả. Mình luôn bày tỏ công khai ý nghĩ và mối quan tâm của mình. Mình tự tin và hành động với sự chính trực. Vậy cái gì làm mình thay đổi?".

Khi nghĩ kỹ, tôi nhận ra rằng đó là khi tôi nhận được chế độ phụ cấp lớn khi nghỉ hưu. Tôi đã mua ngôi nhà mới. Tôi đã mua trả góp chiếc thuyền buồm. Nói tóm lại, tôi không muốn làm cái gì có hại đến sự an toàn kinh tế của mình. Tôi nhận ra rằng "cái còng bằng vàng" đã cột chặt tôi.

Chính vào lúc đó, tôi đã có hai quyết định: sắp xếp lại các khoản chi tiêu cho phù hợp và để dành tiết kiệm, đồng thời tiếp tục nâng cao năng lực của mình. Tôi không bao giờ muốn mình lại ở vào một vị trí mà sự chính trực của mình bị phương hại bởi sự phụ thuộc vào một chỗ làm.

Người quản lý này cho biết sau đó anh ta đến cuộc họp của nhân viên và đưa cho mỗi người một tờ báo và bảo họ lật trang quảng cáo tìm việc làm. "Hãy tìm kỹ đi", anh ta nói, "xem có công việc nào tốt hơn công việc bạn đang làm ở đây". Mọi người làm theo, và nhiều người tìm thấy công việc tốt hơn. "Được rồi," anh lại nói, "bây giờ các bạn thử đi kiểm tra xem. Nếu bạn thấy đủ tiêu chuẩn để được tuyển thì hãy quay lại chia sẻ kinh nghiệm".

Khi họ quay lại vào hôm sau, hầu hết bị sốc khi biết mình không đủ tiêu chuẩn. Công việc mới đòi hỏi họ phải có kỹ năng mới, kiến thức mới và những yếu tố mà họ không có. Người quản lý này đã chia sẻ kinh nghiệm bản thân và khuyến khích các nhân viên của mình xây dựng sự an toàn kinh tế dựa vào năng lực của mình thay vì dựa vào công việc đang có.

Nếu bạn thấy mình không dám có hành động đúng đắn, không dũng cảm nói ra sự thật, hay không dám chống lại những sai trái, thì khi đó bạn đang tự hại mình và tổ chức của mình. Hãy xem xét những lo sợ của mình, và giải phóng mình khỏi nỗi lo sợ để bạn luôn là chính mình và có cống hiến tốt nhất.

Phải làm thế nào nếu làm việc với người không đáng tin cậy?

Bạn phải làm thế nào nếu bạn thực sự không có lòng tin với người đang làm việc với bạn? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn nghi ngờ năng lực và tính cách của họ? Làm thế nào có thể thiết lập thỏa thuận cùng thắng được dựa trên cơ sở sự tin cậy?

Dưới đây là một số nguyên tắc chính:

1. *Hãy nhìn thấu vào con tim của mình trước.* Sự thành đạt luôn xuất phát từ bên trong. Hãy bắt đầu từ bản thân mình. Bạn nhìn nhận con người này như thế nào? Có thể mô thức của bạn là một phần của vấn đề? Bạn có thực sự muốn cho người này thành đạt? Bạn có tin rằng người này có năng lực để trưởng thành và phát triển?

   Theo kinh nghiệm của chúng tôi, hầu hết mọi người không ai cố tình vô tích sự. Cũng không ai cố tình là người tầm thường, giả dối, hay lừa gạt. Họ chưa có dịp để thể hiện toàn bộ con người mình mà thôi. Thường thì những phán xét tiêu cực là xuất phát từ sự hiểu nhầm. Bạn hãy nghĩ tốt về mọi người. Bạn hãy tin người khác cũng sẽ đáp lại phù hợp với cách tương tác của bạn đối với họ. Tính cách và năng lực luôn luôn là một quá trình liên tục. Bạn cần bảo đảm mô thức của bạn phù hợp với nguyên tắc.

2. *Nuôi dưỡng tính tự chịu trách nhiệm và tự quản.* Điều quan trọng là cần nhận ra rằng, chúng ta không phải là người chịu trách nhiệm đến cùng đối với sự phát triển

của người khác. Chúng ta không thể bắt người khác thay đổi được; người ta phải tự mình thay đổi. Nhưng chúng ta có thể giúp đỡ họ thay đổi bằng cách làm người trợ giúp, có thể nuôi dưỡng, động viên, và ủng hộ họ. Nói cách khác, chúng ta có thể làm "người lãnh đạo phục vụ".

Nếu người mà bạn không tin cậy là sếp của bạn, thì sự giao tiếp cởi mở vẫn rất quý. Hãy phản hồi trung thực dựa vào các tiêu chí trong thỏa thuận. Có thể cần nhiều thời gian để xây dựng lòng tin bạn mong muốn. Nếu bạn cảm thấy không thể bày tỏ mối quan tâm của bạn, hay thấy rằng người đó không muốn thay đổi, bạn có thể thăm dò khả năng chuyển sang vị trí khác hay việc làm khác. Làm việc trong môi trường thiếu sự tin cậy là điều vô ích đối với bạn và tổ chức của bạn.

Sự thật về con người không ai hoàn hảo không phải là lý do ngăn cản bạn nỗ lực xây dựng một môi trường có sự tin cậy cao. Đừng tìm lối ra dễ dàng bằng cách quay trở lại con đường cứng rắn, lối tương tác hách dịch với người khác. Thiết lập sự kiểm soát thái quá để chống lại những vấn đề của một ít người sẽ có tác động xấu đến kết quả hoạt động của toàn thể tổ chức.

Điều gì xảy ra khi có ai đó mắc sai lầm?

Ở nơi có văn hóa tin cậy cao, thì những sai lầm không cố ý sẽ được đối xử đúng với bản chất của nó – một cơ hội để rút kinh nghiệm. Hãy trao đổi với nhau, mở ra kênh đối thoại, rút ra những bài học từ kinh nghiệm thất bại để từ đó

tiến lên. Tổ chức sẽ không thành công nếu con người trong tổ chức đó không dám chịu trách nhiệm trước rủi ro, nếu họ luôn sợ bị thất bại. Con người sẽ không thực sự tự quản lý bản thân nếu họ không được tự do vấp ngã.

Một nhà quản lý đã nói như sau:

Lúc nào tôi cũng có những việc cần phải ra các quyết định độc lập. Là một giám đốc, tôi muốn các nhân viên được giao trách nhiệm đầy đủ, được trao quyền, biết dùng khả năng phán đoán tốt nhất của mình để thúc đẩy công việc. Tôi biết rằng đó là con đường để thu phục trái tim của họ chứ không chỉ đôi tay của họ. Thỏa thuận cùng thắng của chúng tôi là nếu họ mắc phải sai lầm thì đó là lỗi của tôi. Nhưng nếu họ lặp lại sai lầm thì đó là lỗi của họ. Họ được che chở để đưa ra quyết định đã được trao quyền.

Nếu sai lầm giống nhau được lặp lại nhiều lần, đó là dấu hiệu cho thấy thỏa thuận có thể không phù hợp với thực tế. Có thể cần đến sự trao đổi và xác định trách nhiệm thường xuyên hơn. Có thể tình hình đã thay đổi. Có thể các kỳ vọng không được rõ ràng như bạn nghĩ. Có thể cần có kiến thức và kỹ năng mới.

Thường có rất nhiều lý do dẫn đến sai lầm, nên sẽ chẳng có lợi gì nếu bạn bực tức khi người khác mắc phải sai lầm. Ngược lại, nó sẽ là tín hiệu được truyền khắp trong tập thể hay tổ chức của bạn – một tín hiệu có thể dập tắt mọi sự sáng tạo và chủ động bạn cần đến để nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức. Thay vì "rút súng" bạn nên rút ra bản thỏa thuận, đọc kỹ lại. Cùng nhau thảo luận một

cách cởi mở và trung thực. Hãy trao đổi thông tin phản hồi một cách rành mạch để đưa ra những thay đổi cần thiết và cùng nhau tiến lên.

Sự kỳ diệu của cây tre phương Đông

Để có một cây tre non, người ta phải trồng thân tre mẹ từ năm năm về trước. Trong bốn năm đầu, mọi sự phát triển của cây tre non diễn ra ở dưới mặt đất. Đến cuối năm thứ tư mới có thể nhìn thấy một búp măng nhú lên khỏi mặt đất.

Thế rồi đến năm thứ năm, từ búp măng đó, một thân tre mọc lên, cao vượt lên đến hơn chục thước.

Những người lãnh đạo dựa vào nguyên tắc hiểu rõ ẩn dụ trong hình ảnh này. Họ hiểu rõ giá trị của việc hoạt động trong Phần tư thứ II. Họ hiểu rõ ý nghĩa của việc bỏ công sức chuẩn bị đất đai, gieo hạt trồng cây, tưới cây, chăm bón, nhổ cỏ dại và dù chưa nhìn thấy ngay kết quả, họ vẫn có lòng tin cuối cùng họ sẽ gặt hái được kết quả.

Những kết quả đó thật là tuyệt vời!

Văn hóa trong tổ chức của bạn là một lợi thế cạnh tranh không thể sao chép. Công nghệ có thể sao chép. Thông tin có thể thu nhận được. Tư bản có thể mua được. Nhưng năng lực của tổ chức để hợp tác với nhau một cách hiệu quả, để làm việc trong Phần tư thứ II, để ưu tiên cho điều quan trọng nhất thì không thể mua được, không thể chuyển giao hay lắp đặt được. Một nền văn hóa tin cậy và sự trao quyền *luôn luôn* do tổ chức tự xây dựng nên.

Điều tương tự cũng đúng đối với gia đình hay mọi tập thể khác. Văn hóa có chất lượng phải trải qua một quá trình được nuôi dưỡng. Chỉ có cách hành động phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn, có tinh thần kiên trì, khiêm tốn, dũng cảm, và tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng của bản thân, bạn mới có thể tự mình thay đổi và có ảnh hưởng tích cực đến tổ chức của bạn. Bạn chỉ có thể tạo ra sự trao quyền từ bên trong.

Phần IV

SỨC MẠNH VÀ SỰ BÌNH YÊN CỦA LỐI SỐNG DỰA VÀO NGUYÊN TẮC

Kết quả của lối sống theo Phần tư thứ II là gì? Khi những điều quan trọng nhất được ưu tiên – khi chúng ta nhìn sự vật dưới góc độ các nguyên tắc, khi chúng ta dừng lại cân nhắc ở khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng, khi chúng ta hành động trên cơ sở của tầm quan trọng – thì những điều đó sẽ tạo ra sự khác biệt gì trong cuộc sống của chúng ta?

Trong phần cuối cùng của cuốn sách này, chúng tôi sẽ trình bày vai trò của mô thức Phần tư thứ II trong các tình huống thông thường – tại công sở, trong gia đình, với tập thể. Chúng tôi sẽ trình bày thế hệ quản trị thời gian thứ tư làm thay đổi những điều bạn làm như thế nào và lý do vì sao bạn làm điều đó. Bạn sẽ thấy bằng cách nào có thể kết hợp chiếc đồng hồ và cái la bàn với những bản đồ mới để tạo ra một cuộc sống hạnh phúc, mỹ mãn, với những kết quả to lớn. Chúng tôi sẽ chỉ ra những hòn đá tảng và những cản trở chính đối với cuộc sống dựa vào nguyên tắc. Chúng ta cũng sẽ bàn về sự can đảm và niềm tin trong những bước ngoặt của cuộc sống.

Bản thân lối sống dựa vào nguyên tắc không phải là mục đích cuối cùng. Nó là phương tiện và mục đích. Nó là chất lượng của cuộc hành trình trên con đường xuyên suốt cuộc sống. Nó là sức mạnh và sự bình yên chúng ta trải nghiệm hàng ngày khi chúng ta làm những điều quan trọng nhất.

Trong cuộc sống dựa vào nguyên tắc, cuộc hành trình và đích đến là một.

CHƯƠNG 14

TỪ QUẢN TRỊ THỜI GIAN ĐẾN LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Quản lý hoạt động bên trong hệ thống;
Lãnh đạo hoạt động bên trên hệ thống.

Ở phần đầu cuốn sách, chúng tôi đã nói thế hệ quản trị thứ tư là một loại quản trị thời gian khác hẳn với các loại khác. Nó không phải chỉ là quản trị thời gian mà còn là sự lãnh đạo bản thân. Nó không phải chỉ là một quy trình mới theo mô thức cũ; mà là quy trình mới theo mô thức mới.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét sự khác biệt do lãnh đạo bản thân tạo ra khi gặp khó khăn trong cuộc sống hàng ngày – tại nơi làm việc, trong cuộc sống gia đình, trong làm việc tập thể. Chúng tôi hiểu rằng, những ví dụ đưa ra ở đây có thể không phản ảnh đúng các tình huống mà bạn gặp phải, nhưng các bạn đừng sa đà vào các ví dụ này; mà hãy

tìm kiếm nguyên tắc trong thực tế. Hãy tìm kiếm sự khác biệt trong tư duy. Sau đó áp dụng nguyên tắc vào hoàn cảnh cụ thể của bạn. Hãy suy nghĩ về tác động của thế hệ quản trị thứ tư đến thời gian và chất lượng cuộc sống của bạn.

Sáng thứ hai tại nơi làm việc

Giả dụ vào một buổi sáng thứ hai như thường lệ. Bạn là kế toán trưởng của ban tiếp thị trong công ty. Bạn thuộc về một đội các kế toán trưởng, mỗi người phụ trách từ 30-40 kế toán viên. Bạn có văn phòng riêng và có một thư ký phục vụ chung cho hai kế toán trưởng khác.

Bạn đã làm kế hoạch tuần vào tối hôm qua, và bạn ngồi điểm lại kế hoạch ngày hôm nay. Bạn lập ra một danh sách các tiết mục và dự kiến phân bổ thời gian cho từng việc. Những mục có đánh dấu sao biểu thị những hoạt động thuộc Phần tư thứ II được ưu tiên cao mà bạn muốn giải quyết trong ngày hôm nay.

- Chuẩn bị cho cuộc gặp ngày mai với đại diện kế toán của McKinley để xem xét định giá và đàm phán mua hàng (3 giờ) *
- Soạn thảo và fax bản đề nghị cho Jameson Industries vào cuối ngày (2 giờ)
- Gọi điện cho 10 người trong danh sách phát triển khách hàng (15 phút đến 1 giờ)
- Ăn trưa với Bill để thảo luận chiến lược kế toán của Woffinden (1 giờ 30 phút)*

- Xem các tờ trình và đống văn thư (1 giờ)
- Kiểm tra thư điện tử nội bộ... 17 thư (15 phút)
- Kiểm tra tin nhắn qua thư thoại (10 phút)
- Hoàn tất sắp xếp lại hồ sơ (1 giờ)

Bên cạnh những việc đã có trong kế hoạch, có những việc khác đến cần sự chú ý của bạn.

- Có hai bức thư nằm sẵn trên bàn của bạn:

  "Chuyến hàng chưa đến với khách hàng lớn Anderson" (đây là lần thứ hai trong tháng)

  " Cuộc họp Hội đồng chất lượng dự kiến vào thứ tư chuyển sang 3 giờ chiều hôm nay" (2 giờ)

- Bạn được thông báo rằng người thư ký đã được cử đến giúp việc cho kế toán trưởng kia về một dự án lớn và sẽ không phụ giúp gì cho bạn hôm nay.
- Sếp của bạn ghé qua khi bạn đang rà soát bản danh sách này và yêu cầu bạn chuẩn bị bản dự kiến vắn tắt ba tháng – theo sản phẩm – về các khách hàng lớn nhất của bạn. Sếp cần nó để báo cáo cho Giám đốc vào lúc 14 giờ hôm nay (1 giờ).

Bạn sẽ xử lý một ngày làm việc như thế ra sao? Để rút ra bài học tốt nhất từ ví dụ này, bạn nên lấy ra một tờ giấy và phác thảo một kế hoạch. Bạn nên bắt đầu việc gì trước? Tiếp theo nên làm gì? Làm cách nào xử lý các thách thức đối với kế hoạch của bạn? Bạn dành thời gian bao lâu tại văn phòng? Bạn sẽ ra sao vào cuối ngày?

Một cách tiếp cận là tự hỏi mình:

- Trong số các hoạt động này, việc nào là quan trọng nhất?
- Cái nào có thể hoãn lại được?
- Việc nào có thể ủy quyền cho người khác làm?
- Có thể từ bỏ cái nào?
- Việc nào có thể làm nhanh hơn?
- Làm cách nào để thu xếp kế hoạch nhằm thực hiện được công việc quan trọng nhất?

Nếu theo cách tiếp cận trên, bạn có thể điều chỉnh lại kế hoạch một số việc – chẳng hạn ăn trưa với Bill, sắp xếp lại hồ sơ, và các cuộc điện thoại phát triển khách hàng. Bạn có thể ủy quyền nhiệm vụ theo dõi chuyến giao hàng cho Anderson. Bạn có thể điều chỉnh kế hoạch để thực hiện công việc bạn nghĩ là quan trọng nhất – có thể là bản đề nghị gửi Jameson, chuẩn bị làm việc với McKinley, các tờ trình, thư điện tử và hộp thư thoại, bản dự kiến về khách hàng, thậm chí là cả cuộc họp Hội đồng chất lượng.

Bạn có thể thay đổi kế hoạch ngày một cách khác, nhưng chúng ta hãy theo cách tiếp cận cơ bản này. Bạn cảm thấy thế nào về ngày làm việc này? Bạn có cảm thấy mình đã ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong một hoàn cảnh khó khăn?

Bây giờ hãy xem xét câu hỏi: Thứ hai tuần tới của bạn sẽ như thế nào? Hay thứ hai sau đó? Thế còn các ngày thứ hai khác trong suốt cuộc đời của bạn? Bạn sẽ gặp phải

những thách thức tương tự? Mặc dù những tình tiết cụ thể sẽ khác đi, nhưng bản chất của những thách thức đó có khác nhau hay không?

Đó là kết quả của thế hệ quản trị thứ ba. Nếu không có gì thay đổi, bạn sẽ ủy quyền, hoãn lại, hoặc từ bỏ những việc nào đó trong suốt phần còn lại của cuộc đời. Có phải như vậy là ưu tiên cho điều quan trọng nhất?

Cách tiếp cận của thế hệ thứ tư có gì khác?

Thay vì chú ý vào các hoạt động và các cuộc hẹn, bạn nhìn một ngày làm việc dưới góc độ những con người và các mối quan hệ. Bạn sẽ nhìn các quá trình đang tiếp diễn như các khả năng mới để đóng góp cho sứ mệnh của tổ chức. Nó không phải chỉ là vấn đề khi nào làm cái gì, mà là vấn đề có nên làm điều đó hay là không. Đó là việc trả lời các câu hỏi *tại sao* và *bằng cách nào* bên cạnh câu hỏi khi nào. Đó là việc phải dựa vào cái la bàn lẫn chiếc đồng hồ của bạn.

Để đưa ra quyết định, bạn nên dừng lại suy nghĩ và gắn kết với lương tâm của mình. Bạn cần phải:

- Tự chất vấn
- Lắng nghe chân thành
- Hành động dũng cảm

Khi quyết định điều gì là quan trọng nhất để hành động, bạn nên nghĩ về các điều kiện trao quyền và cân nhắc nên tập trung sức lực của mình vào đâu để có được kết quả dài hạn lớn nhất.

Bạn nên bắt đầu bằng cách chất vấn bản chất của mọi hoạt động:

- Vì sao có hoạt động này?
- Tại sao mình đang làm việc này?
- Lý do chính của hoạt động này?
- Mục đích cuối cùng là gì?
- Hoạt động này có đóng góp cho mục đích của tổ chức?
- Có phải đây là cách sử dụng tốt nhất năng lực và nguồn lực của bản thân?

Trả lời các câu hỏi trên sẽ giúp bạn quyết định nên chọn hành động nào. Trong hầu hết các trường hợp, bạn nên chú ý cải thiện chất lượng của hệ thống làm việc. Bạn nên nhìn vào nhiệm vụ, không phải dưới góc độ từng việc làm cụ thể, mà là những biểu hiện của quá trình lớn hơn mà bạn đang muốn cải thiện.

Chúng ta hãy nhìn vào một vài tiết mục trong bản danh sách để xem có thể áp dụng phương pháp trên như thế nào. Khi xem xét từng mục, chúng tôi sẽ gợi ý một số quyết định theo Phần tư thứ II có thể xảy ra. Bạn có thể có cách lựa chọn khác. Điều đó không sao cả. Cái chính là bạn nắm được quy trình cơ bản.

1. Đề nghị đối với Jameson

Chúng ta hãy thử suy nghĩ về hoạt động này. Tại sao nó được đưa ra vào phút chót? Bạn biết về việc này khi nào? Hệ thống đưa ra đề nghị của bạn là gì? Mô thức cơ bản của

bạn khi đưa ra đề nghị là gì? Các kế toán trưởng khác có cách làm nào tốt hơn không?

Giả sử bạn nhận ra rằng hôm nay là hết hạn vì bạn đã đưa nó vào kế hoạch thực hiện hôm nay. Vì muốn có hợp đồng này, bạn thể hiện với đối tác thái độ sốt sắng và mạnh miệng hứa: "Tôi sẽ gửi bản đề nghị vào chiều thứ hai!".

Nhưng liệu điều đó có phù hợp với yêu cầu của họ? Đó có phải là một kỳ vọng không thực tế? Khi nào thì họ thực sự xem xét yêu cầu này? Có mẫu đề nghị nào mà họ thích nhất không?

Có thể là họ cần có nó ngày hôm nay. Trong trường hợp đó bạn chỉ việc làm cho xong việc này. Nhưng tốt hơn là nên làm rõ kỳ vọng với họ vào hôm nay và bắt tay làm bản đề nghị vào ngày mai khi đã hiểu rõ hơn họ cần cái gì. Dù cách nào, thì có vấn đề là đối với các đề nghị trong tương lai thì sao? Liệu bạn có thể thiết lập cách làm hiệp lực với người khác trong đội của bạn xung quanh các đề nghị như vậy? Liệu bạn có thể thiết lập một số khuôn mẫu tiêu chuẩn giúp ích cho việc này?

Khi xem xét các câu hỏi này, bạn có thể nhận ra rằng các kế toán trưởng khác dành rất ít thời gian liên lạc với nhau. Một phần là vì giữa các kế toán có tư tưởng cạnh tranh lẫn nhau. Bạn được trả lương theo hoa hồng, và điều đó đặt bạn và đồng nghiệp của bạn vào vị trí cạnh tranh. Bạn nhận ra rằng ai cũng muốn giữ khư khư những bí quyết nghề nghiệp cho riêng mình. Mặc dù, người được lợi nhất từ việc đó chính là những đối thủ cạnh tranh bên ngoài. Tại

sao điều này xảy ra? Bạn có thể làm gì để thay đổi điều này? Lương bổng có nằm trong Vòng tròn Ảnh hưởng của bạn? Bạn có thể làm gì để tạo ra sự khác biệt?

Có lẽ hôm nay bạn nên gửi bản ghi nhớ đến đồng nghiệp của bạn và sắp xếp một cuộc họp bàn xung quanh vấn đề đưa ra đề nghị. Có thể bạn sẽ đưa ra kiến nghị thiết lập một khuôn khổ tiêu chuẩn cho các đề nghị. Sau đó, bạn có thể tìm cơ hội để phân chia tiền hoa hồng cho các dự án hợp tác. Có thể cử thư ký của bộ phận đứng ra phụ trách việc đưa ra đề nghị, khi đó bạn chỉ cần cung cấp các thông tin phi tiêu chuẩn cho người này. Để làm việc này có thể thiết lập ra một thỏa thuận về bổn phận.

Theo cách này, bạn sẽ làm biến đổi hệ thống làm việc của bạn. Thay vì chỉ làm từng việc, bạn sẽ tiết kiệm thời gian trong tương lai cho cả bạn và tất cả những người khác. Bạn sẽ xây dựng các mối quan hệ tin cậy và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng có hiệu quả hơn.

2. Vấn đề giao hàng

Tại sao vấn đề này lại xảy ra hai lần? Có nguyên nhân gốc rễ không? Những người khác có gặp phải vấn đề này không? Ai cần tham gia việc này?

Giả dụ hôm nay bạn nói chuyện với những người giao hàng – không phải với thái độ đổ lỗi, mà với cố gắng để hiểu rõ và muốn giúp đỡ. Đơn đặt hàng đã được gửi cho họ như thế nào? Có cách nào cải thiện hệ thống làm việc? Nếu vấn đề này xảy ra thường xuyên, có lẽ bạn cần làm việc với bộ phận giao hàng để tìm giải pháp. Có diễn đàn nào để thảo

luận vấn đề này không? Liệu bạn có thể đưa vấn đề này vào chương trình làm việc của Hội đồng Chất lượng? Có lẽ bạn phải chuẩn bị bài thuyết trình cho hội đồng cùng với những người phụ trách giao hàng về những việc cần làm. Hãy lôi kéo những người có liên quan tham gia giải quyết vấn đề và cùng nhau tìm ra giải pháp. Khi bạn giải quyết vấn đề, hãy xây dựng các mối quan hệ giúp ích cho việc giải quyết vấn đề hiệu quả hơn trong tương lai.

3. Vấn đề thư ký chung

Vì sao bạn không được thông báo trước về việc người thư ký sẽ vắng mặt vào hôm nay? Có phải người thư ký này đã được trao quyền đầy đủ? Có phải cô ta/anh ta muốn được đóng góp nhiều hơn? Dựa vào dữ liệu mà thư ký cung cấp, có lẽ hôm nay bạn nên sắp xếp cuộc gặp trong tuần này với hai đồng nghiệp kia để thiết lập một thỏa thuận bổn phận về vấn đề sử dụng nguồn lực chung. Hãy đưa ra câu hỏi, lắng nghe, nhìn vào các kết quả mong muốn. Làm cách nào để tất cả cùng thắng?

Đối với thư ký, điều có lợi là nên phân loại thư từ, ghi chép, thư điện tử và tin nhắn hộp thư thoại cho cả ba người. Những cái nào cần bạn xử lý ngay sẽ được ưu tiên đặt trên bàn làm việc của bạn; những cái còn lại có thể để trong tủ hồ sơ xem xét sau. Nếu thư ký chưa thể quyết định phân loại thông tin theo thứ tự ưu tiên, bạn hãy giúp họ làm việc đó. Hãy trao đổi về các tiêu chuẩn giúp họ nâng cao năng lực. Nuôi dưỡng khả năng tự quản và tự chịu trách nhiệm.

4. Dự kiến doanh thu

Có lẽ bạn sẽ quyết định chuẩn bị bản dự kiến doanh thu cho sếp của bạn vào hôm nay, nhưng cũng có thể bạn cần tự hỏi mình những vấn đề sau:

- Vì sao sếp cần có nó vào hôm nay?
- Những thông tin nào mình đã không cung cấp thường xuyên để dẫn đến yêu cầu khẩn cấp này?
- Mình có thể thiết lập hệ thống nào để thông tin luôn được cập nhật?
- Liệu có phải các kế toán trưởng khác cần trao đổi cùng loại thông tin như nhau?
- Liệu chúng ta có thể cùng nhau thiết lập một hệ thống thông tin để cùng chia sẻ mỗi khi cần đến?

Hôm nay bạn có thể sắp xếp kế hoạch cho cuộc họp tới của các kế toán trưởng. Bạn có thể dự thảo đề nghị hợp tác xây dựng hệ thống thông tin chung có lợi cho mọi người.

5. Hội đồng Chất lượng

Vì sao cuộc họp của Hội đồng Chất lượng được chuyển lên sớm hơn? Đây là một cuộc họp không bình thường. Bạn không biết chương trình nghị sự của cuộc họp này là gì. Những người tham gia không bao giờ chuẩn bị chu đáo cho cuộc họp này. Bạn cũng thế. Tình trạng này đã kéo dài trong một thời gian dài. Bạn ngờ rằng khi bạn nói với trưởng phòng giao nhận về việc chuẩn bị bài thuyết trình cho Hội đồng Chất lượng, anh ta có thể không mặn mà và từ chối tham gia. Như vậy thì chỉ lãng phí thời gian. Độ tin

cậy của cuộc họp này là rất thấp. Vậy bạn phải làm gì để tạo sự khác biệt?

Có lẽ điều nên làm là gọi điện cho ông chủ tịch Hội đồng Chất lượng, nêu lý do bạn bận chuẩn bị cho một đề nghị với khách hàng quan trọng và bản báo cáo mới phát sinh trong ngày hôm nay nên bạn không thể thay đổi lịch để tham dự cuộc họp hôm nay và hứa sẽ tham dự cuộc họp sau. Bạn muốn có bài thuyết trình 10 phút về vấn đề áp dụng các nguyên tắc chất lượng tại cuộc họp này. Bạn cũng gợi ý rằng bạn sẽ bàn với bộ phận giao hàng về cải thiện chất lượng và sẽ liên hệ lại vấn đề này trong vài ngày tới để xem có thu xếp được hay không.

Chúng ta mới chỉ đề cập một vài mục trong danh sách, nhưng bạn hãy để ý đến sự khác biệt giữa hai cách tiếp cận khác nhau. Thay vì chỉ xử lý vụ việc, bạn đã đi tìm các giải pháp. Bạn chú ý xây dựng các mối quan hệ với nhiều người và sự đồng tâm hiệp lực. Bạn nuôi dưỡng nếp nghĩ theo Phần tư thứ II cho bản thân mình và cho cả người khác. Bạn vừa sử dụng bản kế hoạch đã có vừa tìm các cơ hội để cải thiện. Trong khi người khác nhìn các sự kiện rời rạc tách biệt, bạn nhìn chúng dưới các hệ thống.

Tất nhiên bạn vẫn phải trải qua một ngày bận rộn và có nhiều thứ phải làm. Sẽ không thực tế nếu nghĩ rằng mọi thứ sẽ hoàn toàn thay đổi chỉ trong một ngày. Nhưng quả thực bạn đang có những bước đi để tạo ra lợi thế. Bạn đang tạo ra các cơ hội cho Phần tư thứ II từ các hoạt động thuộc các Phần tư thứ I và III. Bạn đang đi vào giải quyết tận gốc vấn đề. Bạn đang cố gắng làm cho các ngày thứ hai về sau

sẽ không giống như trước đây. Bạn đang đặt nền móng cho sự hoàn thiện về sau. Bạn đang bắc chiếc thang lên một bức tường khác.

Buổi sáng chủ nhật với gia đình

Khi nhìn vào mô thức lãnh đạo thay cho mô thức quản lý, chúng ta sẽ bắt đầu nhận ra các cơ hội ở những nơi mà chúng ta chưa từng nghĩ đến trước đó.

Một phụ tá của chúng tôi đã chứng minh điều này rất rõ. Giống như một số người có gia đình khác, vợ chồng anh hàng tuần thường dành ra thời gian để sum họp với con cái và tìm cách chuyện trò, hỏi han việc học tập và các hoạt động khác trong cuộc sống thường ngày của các con. Họ đã làm việc này đều đặn trong một thời gian và nay quyết định rằng đây có thể là một cơ hội cho vai trò lãnh đạo cũng như quản lý.

Họ đã cùng nhau thay đổi cách sử dụng thời gian, thay vì đi ngay vào lịch trình, họ bắt đầu rà soát lại tuyên ngôn sứ mệnh của gia đình. Họ thảo luận ý nghĩa của gia đình, nhiệm vụ của mỗi người để góp phần xây dựng gia đình vững mạnh. Họ đánh giá sự tiến bộ và ôn lại các nguyên tắc, các giá trị. Sau đó họ thảo luận các vai trò của từng người có liên quan đến gia đình – con trai, con gái, anh chị em, sinh viên, bạn bè. Họ dành ra vài phút trong kế hoạch thời gian của mình để giúp con cái lập ra các mục tiêu dựa vào nguyên tắc cho từng vai trò, như công việc giúp đỡ gia đình và hỏi han công việc hàng ngày của nhau. Những mục tiêu này rất đơn giản và phân chia theo năng lực của từng đứa con – những đứa lớn hơn thì làm nhiều việc hơn, bé hơn thì

làm ít hơn. Những đứa trẻ có thể học tập từ những ví dụ cụ thể và luôn trao đổi với nhau.

Hàng tuần, họ treo tấm bảng ghi lịch trình vào cánh cửa tủ lạnh để ai cũng nhìn thấy. Họ dành ra một số thời gian cho các mục tiêu và những hoạt động chung, cùng sinh hoạt trong gia đình, tham gia vở kịch tại trường, thời gian bố mẹ dẫn nhau đi chơi. Họ đặt viên đá lớn vào bình trước. Điều đó đòi hỏi thời gian, nhưng các thành viên trong gia đình bắt đầu học hỏi kinh nghiệm quan hệ gia đình và làm thế nào để tạo ra sự khác biệt. Người phụ tá này cho biết như sau: "Đứa con gái 7 tuổi của chúng tôi nói rằng bây giờ nó nhận ra cần phải giúp chị làm việc nhà vì chị nó cũng sẽ giúp lại nó. Con bé nói bây giờ nó không ngại việc nhà nữa".

Mỗi gia đình có cách làm khác nhau, nhưng việc làm cho mỗi thành viên trong gia đình hiểu được mục tiêu của nhau và cách cùng nhau thực hiện mục tiêu đó sẽ làm tăng sức mạnh cho nhau.

Người phụ tá của chúng tôi chia sẻ suy nghĩ sau:

"Giá trị của quá trình này được biểu lộ một cách có ý nghĩa nhất khi chúng tôi chơi trò đố đứa con 4 tuổi nhận diện những thứ có giá trị nhất treo trên tường phòng ngủ của nó. Thay vì chọn bức tranh nổi tiếng hay hình vẽ do nó tự vẽ, con bé đã chọn bản tuyên ngôn sứ mệnh của gia đình. Tôi thực sự xúc động trước câu trả lời của nó. Từ đó tôi nhận ra ảnh hưởng lâu dài mà chúng ta có thể tạo ra đối với con cái cũng như tầm quan trọng của việc hiểu rõ và thừa nhận những điều tốt đẹp trong con người của chúng."

Đôi khi chúng ta quên không nghĩ đến vai trò lãnh đạo của mình trong gia đình, trong khi đó là một cơ hội tốt để gây ảnh hưởng! Một trong những di sản lớn nhất mà chúng ta để lại cho con cái là ý thức về mục đích sống và trách nhiệm đối với những nguyên tắc đúng đắn.

Một buổi sáng với đồng đội, nhóm làm việc

Đối với một nhóm, đơn vị, hoặc cả tổ chức nơi bạn làm việc thì sao? Nên nhìn nhận công việc và thách thức gặp phải hàng ngày như thế nào để tạo ra sự khác biệt trong việc lập kế hoạch và tổ chức công việc?

Hầu hết tập thể đều xây dựng một kiểu kế hoạch làm việc nào đó. Họ nhìn vào kinh phí hay doanh số để quyết định cần phải làm gì để đáp ứng yêu cầu sản xuất. Họ nhìn vào các mục tiêu. Họ nói về những áp lực và đấu tranh nội bộ đang gặp phải. Rồi họ đối chiếu bản danh sách công việc, sắp xếp các cuộc hẹn, lên lịch trình, thiết lập hệ thống theo dõi và tiến hành công việc.

Giả dụ bạn là một thành viên trong tập thể đó. Bạn sẽ làm thế nào để chuyển quy trình lập kế hoạch như vậy thành một hoạt động lãnh đạo?

Bạn thử bắt đầu bằng cách xem xét lại sứ mệnh và viễn cảnh của tập thể? Đánh giá kết quả hoạt động của năm ngoái so với sứ mệnh và các bài học rút ra? Bạn có thể tự trả lời các câu hỏi sau:

- Điều gì làm chúng ta hướng tới sứ mệnh này?
- Điều gì làm chúng ta xa rời nó?

- Những quá trình nào ngăn cản việc thực hiện sứ mệnh của tập thể?
- Chúng ta có trung thực với các nguyên tắc đúng đắn?
- Làm cách nào để tạo ra sự liên kết tốt hơn?

Muốn xem xét đánh giá các vai trò và chức năng đối chiếu với sứ mệnh của tập thể, nên trả lời các câu hỏi sau:

- Chúng ta có cải tiến cách làm việc?
- Có những quy trình nào có thể cải thiện?
- Ai là người muốn tham gia?
- Ai cần phải tham gia?
- Những nguyên tắc nào được áp dụng?
- Chúng ta phải làm gì để giải phóng năng lực của các cá nhân?
- Chúng ta có thể tạo ra sự hiệp lực có hiệu quả giữa các nhiệm vụ/mục tiêu?
- Có những việc nào tập thể nên bắt đầu làm?
- Có những việc nào tập thể nên chấm dứt không làm nữa?
- Những thỏa thuận bổn phận trao quyền đến mức nào?
- Chúng ta có chia sẻ những kỳ vọng chung không?

Có vô số câu hỏi bạn có thể nêu ra. Bạn có phải là người lãnh đạo chính thức của tập thể hay tổ chức hay không không thành vấn đề. Hãy tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng của mình. Hãy đặt câu hỏi, lắng nghe, cân nhắc

trong tập thể. Giúp nhau suy ngẫm xem làm cách nào chúng ta có thể nâng cao tính hiệu quả của tập thể lên một bước? Làm thế nào để chúng ta có bước tiến vượt bậc? Đây không phải là những câu hỏi về quản lý; chúng là những câu hỏi về lãnh đạo. Chúng là những câu hỏi về Phần tư thứ II. Chúng biểu thị sự khác biệt của thế hệ quản trị thời gian thứ tư.

Một ngày thực sự khác biệt

Khi tiến hành việc tự nhận thức và xem xét các mô thức của chúng ta, chúng ta phát hiện ra rằng chúng đã ăn sâu bám rễ. Việc thay đổi không hề dễ dàng. Thông thường chúng ta chỉ nhìn vào danh sách việc cần làm, những nhiệm vụ trước mặt, và chúng ta rút lui vào thế giới riêng.

Tôi cảm thấy mình như người canh giữ thời gian. Tôi luôn tự hỏi mình phải làm gì để tồn tại, để tiến nhanh, để không lãng phí thời gian? Tôi cần phải sửa chữa cái này, thay thế cái kia. Tôi hiểu đó là một cách nhìn máy móc, nhưng tôi muốn đi nhanh hơn nữa – lâu lâu trở về nhà sớm hơn một chút, có ít vấn đề hơn một chút. Tiếng kêu tích tắc của chiếc đồng hồ treo tường không ngừng tăng sức ép hàng ngày. Tôi phải làm xong việc này vào giờ kia, việc kia vào giờ này, việc này trước giờ kia, và điều gì sẽ xảy ra nếu... Tôi cảm thấy mình phải kiểm soát nhiều hơn nữa, phải nắm rõ mọi việc, phải tránh để xảy ra những điều bất ngờ và có những ngày nghỉ ngơi.

Đây là những mô thức có sức nặng. Chúng là đường xoắn ốc đi xuống. Theo mô thức đó, càng làm việc nhiều, chúng ta càng bị lún sâu.

Còn đối với ngày làm việc theo Phần tư thứ II, điều thay đổi trước tiên là suy nghĩ của chúng ta – cách chúng ta nhìn vào một ngày làm việc. Những công việc đem lại cơ hội cho sự trưởng thành, sự hoàn thiện cá nhân. Chúng ta có thể làm việc dựa vào năng lực của mình – để học tập, nâng cao kỹ năng, tăng cường khả năng làm việc – hay dựa vào tính cách – trung thực hơn, hiểu biết hơn để lắng nghe ý kiến của người khác, để dừng lại suy nghĩ và lắng nghe tiếng nói của lương tâm. Chúng ta có thể phấn đấu làm thay đổi các hệ thống làm việc và khiến cho chúng có hiệu quả hơn. Sức sáng tạo kỳ diệu xuất hiện khi chúng ta dừng lại để suy nghĩ và lắng nghe.

Tôi đứng lùi lại. Tôi nhìn vào bức tranh lớn. Tôi nhìn các thách thức, nhưng tôi cũng thấy đó là những cơ hội để xây dựng các mối quan hệ và tạo ra sự hiệp lực. Quả là sự khác biệt lớn đối với tôi! Tôi mong có sự định hướng cá nhân, dừng lại để kiểm tra cái la bàn và chiếc bản đồ cuộc đời của mình. Tôi tự hỏi bản thân, nó có phù hợp không? Tôi nhìn vào sức mạnh khi các bộ phận trong con người tôi kết hợp đồng bộ với nhau. Tôi ngạc nhiên trước điều mình học hỏi được khi tôi biết dừng lại và xem xét các quá trình của cuộc sống – những điều xảy ra khi tôi hành động phù hợp với các nguyên tắc. Tôi nhìn thấy một khuôn mẫu, một vẻ đẹp, một trật tự của cuộc sống. Càng liên kết chặt chẽ với các nguyên tắc, tôi càng nhìn thấy nhiều cơ hội. Tôi đang làm được điều gì đó và cảm thấy mình trưởng thành, có sự đóng góp. Tôi đang tạo ra sự khác biệt. Viễn cảnh và sứ mệnh của tôi đang diễn ra, chậm nhưng chắc chắn. Tôi cảm thấy bản thân ngày càng

đáng tin cậy hơn. Tôi đang tăng cường sức mạnh của tính cách và năng lực của mình. Niềm tin của tôi vào người khác cũng tăng lên. Thật là kỳ thú.

Đôi khi tình hình khó khăn hơn. Chúng ta mắc phải sai lầm. Chúng ta quay trở lại những thói quen cũ, chạy theo tính khẩn cấp, những mô thức cũ, muốn giải quyết theo cách nóng vội, làm được nhiều mà nhanh – ngay cả khi chúng ta đang hoạt động trong Phần tư thứ II.

Nhưng chúng ta càng thực hành nhiều sự lãnh đạo cá nhân và chuyển vào Phần tư thứ II bao nhiêu, chúng ta càng cảm thấy trưởng thành, có sức sống bấy nhiêu. Nó sẽ không ngừng tốt hơn, nó là sự phát triển đi lên theo đường xoắn ốc. Mỗi bộ phận của cuộc sống sẽ bổ sung cho bộ phận khác, và ngày càng có nhiều điều tốt đẹp hơn.

CHƯƠNG 15

SỰ BÌNH YÊN CỦA CÁC KẾT QUẢ

Chúng ta không biết tương lai sẽ như thế nào, nên không thể có một kế hoạch chính xác cho nó. Nhưng chúng ta có thể giữ cho tinh thần và thân thể của mình luôn khỏe mạnh và thanh cao, chúng ta có thể ấp ủ những suy nghĩ và lý tưởng tốt đẹp, và mơ những giấc mơ về mục đích cao thượng. Do vậy, chúng ta có thể quyết định được và biết được tính cách con người chúng ta sẽ bộc lộ ra sao khi lời kêu gọi hành động cao cả vang lên trong chúng ta, bất cứ lúc nào và ở đâu... Không ai bỗng nhiên trở nên khác biệt so với thói quen vốn có và những suy nghĩ mình đã từng ấp ủ.

- Joshua L. Chamberlain

Chỉ huy trưởng Trung đoàn 20th Maine của Liên quân miền Bắc. Người anh hùng của trận Gettysburg, nội chiến Hoa Kỳ.

Roger: Khi tôi lái xe lên khe núi tới Sundance, nơi chúng tôi tiến hành nhiều chương trình huấn luyện, tôi thường nhận thấy sự thay đổi diễn ra bên trong con người mình. Sự hối hả bận rộn nơi công sở với những đòi hỏi và sự lo lắng tan biến khi tôi cảm nhận được sự hùng vĩ của núi non và dòng sông, thấy sự hòa hợp của màu sắc và phong cảnh.

Tôi cảm thấy bản thân biết lắng nghe nhiều hơn. Có một sự tĩnh lặng ở đó, tôi có thể nghe rõ ràng hơn. Tôi trở nên thanh thản hơn khi để cho tiếng nói nội tâm cất lên.

Đây là khoảng thời gian quý giá nhất đối với tôi, vì tôi có thể chạm vào những điều mà thường ngày bị bỏ qua, nhưng nó phong phú hơn nhiều điều mà tôi ôm ấp hàng ngày. Tôi nhận ra mình đang kiểm nghiệm, suy ngẫm lại và tái cam kết.

Nhiều người trong chúng ta cảm thấy tâm hồn mình trở nên bình yên khi ở giữa cảnh thiên nhiên. Chúng ta cảm thấy thời gian như ngừng trôi, đồng thời cảm nhận được thực tại và sự vận hành tuyệt đối của quy luật tự nhiên. Chúng ta nhận thấy mình thật nhỏ bé và hầu như vô nghĩa nếu so với thiên nhiên. Chúng ta không thể thay đổi, cũng không thể kiểm soát thiên nhiên. Nhưng chính suy nghĩ này theo một cách nào đó lại làm chúng ta yên tâm. Yên tâm vì chúng ta cảm thấy mình là một bộ phận của một cái gì đó đáng quý trọng, và sự hiện diện của nó "ở ngoài kia" là không thể tranh cãi.

Trong thiên nhiên có sự cân bằng và hài hòa. Các mùa đến rồi lại đi một cách đều đặn. Cuộc sống cũng có chu kỳ, cho đi và nhận lại trong một tổng thể hài hòa đẹp đẽ.

Ngay cả những hiện tượng gây tai họa bất ngờ như bão lụt, động đất cũng là bộ phận của sự hài hòa lớn hơn, là chu kỳ tự nhiên của sự phát triển và thay đổi. Thiên nhiên luôn luôn hòa hợp. Vẻ đẹp của thiên nhiên không ngừng lộ ra theo các quy luật của nó.

Thiên nhiên dạy chúng ta nhiều điều về sự bình yên. Nó nhắc nhở chúng ta rằng có những quy luật khách quan tồn tại và nắm quyền chi phối. Sự nhắc nhở đó làm chúng ta yên tâm rằng trong vũ trụ có một trật tự. Chúng ta không thể đặt ra quy luật riêng cho bản thân mình mà không gây ra hậu quả. Sự bình yên và chất lượng cuộc sống chỉ có thể có được khi chúng ta khám phá và liên kết với các quy luật cơ bản của cuộc sống.

Sự bình yên là gì?

Sự bình yên chúng ta đang nói tới có ý nghĩa lớn hơn là tình trạng không có chiến tranh. Nó không phải là sự rút lui vào thế giới hoang dã để tránh sự phức tạp và rắc rối trong cuộc sống hàng ngày. Sự bình yên chúng ta đang nói tới là biểu hiện của cuộc sống nội tâm của chúng ta. Đó là sống trong niềm vui sướng. Nó được hình thành ở ngay giữa cuộc sống, chứ không phải rút lui khỏi cuộc sống.

Quan điểm thành tựu cá nhân thường cho rằng sự bình yên và hạnh phúc bắt nguồn từ các thứ như là:

- Có nhiều tiền trong ngân hàng
- Có sự kiểm soát
- Được công nhận và có danh tiếng

- Sở hữu ngôi nhà mới, chiếc xe đẹp, hay những của cải vật chất khác
- Có địa vị xã hội cao

Trọng tâm của nó về cơ bản là làm thế nào kiếm được những thứ này nhanh hơn và nhiều hơn. Nhưng kết quả thì sao? Có phải đó là sự bình yên? Nó có được xây dựng trên cơ sở những giá trị tồn tại lâu dài?

Hãy dành một phút để suy nghĩ về chính cuộc sống của bạn. "Sự bình yên" có ý nghĩa gì đối với bạn? Nó bắt nguồn từ đâu? Bạn có hài lòng với khối lượng và chất lượng của sự bình yên trong cuộc sống của bạn?

Những nguyên tắc và quy trình chúng tôi đã trình bày trong cuốn sách này tạo ra những mô thức khác biệt được dựa trên các nguyên tắc "chính Bắc", các mục đích, và các cách nhìn giúp xây dựng cuộc sống hạnh phúc và bình yên. Trong việc nuôi dưỡng những mô thức và nguyên tắc của thế hệ quản trị thời gian thứ tư, chúng ta có thể nhận thấy tất cả những điểm mạnh của cả ba thế hệ quản trị thời gian trước đều được duy trì và nâng cao – còn điểm yếu của chúng được loại bỏ. Bảng tóm tắt trên các trang 444 và 445 khái quát và minh họa sự khác biệt nói trên.

Sự bình yên về cơ bản là một kết quả của việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất. Làm chỗ dựa cho "Những điều quan trọng nhất" là bốn nhu cầu cơ bản và các năng lực – sống, yêu thương, học tập, để lại di sản. Ưu tiên cho điều quan trọng nhất là kết quả của việc sử dụng bốn khả năng thiên phú của chúng ta – sự tự nhận thức, lương tâm, ý chí

độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo – để thỏa mãn các nhu cầu và năng lực của chúng ta theo cách dựa vào nguyên tắc.

Khi chúng ta liên kết các mô thức và các quy trình của thế hệ thứ tư vào cuộc sống, chúng ta sẽ tìm thấy một sự bình yên khác biệt:

- Sự bình yên trong năng lực của chúng ta để sống, yêu thương, học tập và để lại di sản.
- Sự bình yên trong phát triển những khả năng thiên phú của con người cho chúng ta sức mạnh về tính cách và năng lực vào thời khắc quyết định.
- Sự bình yên trong các vai trò hợp tác thay vì cạnh tranh, khi chúng trở thành một phần của sự hiệp lực, của một tổng thể sống.
- Sự bình yên trong học tập để lắng nghe và sống theo lương tâm.

Trên thế gian có những nguyên tắc, còn trong con người có lương tâm. Hai yếu tố này là nguồn sức mạnh tạo ra mọi sự thay đổi. Chúng tác động đến suy nghĩ và cách chúng ta nhìn nhận thế giới xung quanh. Chúng ta nhận thấy tầm quan trọng của việc dừng lại suy nghĩ trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng để có thể lắng nghe lương tâm và sử dụng năng lực của con tim để đưa ra những lựa chọn "tốt nhất". Chúng ta nhận thấy có những mục đích cao quý hơn mục đích cá nhân theo đó chúng ta có thể tập trung sức lực và lòng đam mê với niềm tin chúng ta có thể tạo ra kết quả một cuộc sống có chất lượng. Chúng ta nhìn thế giới như một nơi chứa đầy những giải pháp theo phương án thứ ba.

Chúng ta nhận thấy tầm quan trọng của việc tạo ra các hệ thống liên kết sao cho việc tổ chức và lập kế hoạch cho cuộc sống củng cố thêm các thói quen của con tim nhằm đem lại sự bình yên.

	TÓM TẮT	CÔNG CỤ
THẾ HỆ THỨ NHẤT	Nhắc nhở việc cần làm	Sổ ghi chép đơn giản, các bảng danh sách
THẾ HỆ THỨ HAI	Lập kế hoạch và chuẩn bị	Lịch công tác, sổ ghi cuộc hẹn
THẾ HỆ THỨ BA	Lập kế hoạch, đặt ưu tiên, kiểm soát	Bản kế hoạch gắn các giá trị với các mục tiêu và các lịch trình hàng ngày

THẾ HỆ THỨ TƯ	GIỮ LẠI CÁC ĐIỂM MẠNH	LOẠI BỎ CÁC ĐIỂM YẾU
Bốn nhu cầu cơ bản và các năng lực: *- sống* *- yêu thương* *- học tập* *- để lại di sản*	• Một số nhu cầu được thỏa mãn thông qua các mục tiêu và việc đặt ưu tiên (thế hệ 3)	• "Những điều quan trọng nhất"- những điều ở trước mặt bạn (thế hệ 1) • Làm nhiều hơn cái bạn *muốn* - không nhất thiết là cái bạn *cần* hay phải thực hiện (các thế hệ 2, 3)
Các nguyên tắc "chính Bắc"	• Nhận trách nhiệm đối với kết quả (thế hệ 3)	• Kỹ năng đơn thuần không tạo ra tính hiệu quả và sự lãnh đạo - cần tính cách tốt (thế hệ 2 và 3)

THẾ HỆ THỨ TƯ	GIỮ LẠI CÁC ĐIỂM MẠNH	LOẠI BỎ CÁC ĐIỂM YẾU
Bốn khả năng thiên phú: - *Sự tự nhận thức* - *Lương tâm* - *Trí tưởng tượng sáng tạo* - *Ý chí độc lập*		• Có thể gây hiểu nhầm rằng *bạn* nắm quyền kiểm soát, chứ không phải các quy luật tự nhiên hay các nguyên tắc – sự kiêu hãnh "tự đặt ra quy luật cho mình" (thế hệ thứ 3) • Cụ thể hóa các giá trị mà không cần gắn với các nguyên tắc dù chúng chi phối các giá trị đó (thế hệ 3) • "Những điều quan trọng nhất" được xác định theo tính khẩn cấp và các giá trị (thế hệ 3)
Sức mạnh của viễn cảnh	• Nâng cao hiệu quả hợp hành và thuyết trình thông qua chuẩn bị (thế hệ 2) • Gắn kết với các giá trị (thế hệ 3)	• Sức mạnh của viễn cảnh chưa được khai thác (các thế hệ 1, 2, 3)
Cân bằng các vai trò	• Giảm stress (thế hệ 1)	• Những cam kết với người khác bị xem nhẹ, bỏ quên; các mối quan hệ bị tổn thương (thế hệ 1) • Có thể dẫn đến cảm giác tội lỗi, quá đà, mất cân bằng (thế hệ 1,2,3)

THẾ HỆ THỨ TƯ	GIỮ LẠI CÁC ĐIỂM MẠNH	LOẠI BỎ CÁC ĐIỂM YẾU
Sức mạnh của các mục tiêu	• Hoàn thành được nhiều việc hơn thông qua các mục tiêu và lập kế hoạch (thế hệ 2) • Khai thác sức mạnh của các mục tiêu dài hạn, trung và ngắn hạn (thế hệ 3) • Biến các giá trị thành các mục tiêu và hành động (thế hệ 3)	• Nhiều việc bỏ sót (thế hệ 1) • Ít việc được hoàn thành (thế hệ 1)
Tầm nhìn hàng tuần	• Không quá nhiều lịch trình và quá chi tiết (thế hệ 1) • Có thể truy tìm danh sách việc "cần làm" (thế hệ 1) • Có thể truy tìm các cam kết, cuộc hẹn (thế hệ 2) • Tăng năng suất cá nhân thông qua lập kế hoạch và đặt ưu tiên (thế hệ 3) • Tăng hiệu suất (thế hệ 3)	• Không có cơ cấu thực (thế hệ 1) • Đi từ khủng hoảng này đến khủng hoảng khác do xem nhẹ lịch trình và cơ cấu (thế hệ 1) • Lập kế hoạch ngày khó tránh khỏi ưu tiên cho việc khẩn cấp, thúc bách và xử lý khủng hoảng (thế hệ 3)

THẾ HỆ THỨ TƯ	GIỮ LẠI CÁC ĐIỂM MẠNH	LOẠI BỎ CÁC ĐIỂM YẾU
	• Làm cho cuộc sống có khuôn khổ/trật tự (thế hệ 3) • Tăng cường năng lực quản trị thời gian và bản thân (thế hệ 3)	
Sự chính trực trong thời khắc lựa chọn	• Khả năng thích ứng khi có việc quan trọng hơn xuất hiện – tính linh hoạt đi theo dòng chảy (thế hệ 1)	• "Những điều quan trọng nhất" – những điều nằm trong lịch trình (thế hệ 2) • Dẫn đến coi lịch trình quan trọng hơn con người (thế hệ 2, 3) • Tính linh hoạt/tự phát kém hơn (thế hệ 3)
Sự hiệp lực của quan hệ tương thuộc	• Coi trọng yếu tố con người hơn (thế hệ 1)	• Tư duy và hành động độc lập – coi người khác là phương tiện hoặc rào cản đối với mục tiêu của mình (thế hệ 2 và 3) • Có thể dẫn đến tư duy coi con người chẳng khác "sự vật" (thế hệ 3)

Ưu tiên cho điều quan trọng nhất nuôi dưỡng sự bình yên

Các nguyên tắc và quy trình chúng tôi trình bày trong cuốn sách này nuôi dưỡng sự bình yên trong cả bốn chiều kích của cuộc sống – sự bình yên của lương tâm, trí óc, các mối quan hệ... thậm chí cả thân thể. Viễn cảnh đem lại mục đích và ý nghĩa cho cuộc sống. Các vai trò trở thành các con đường hiệp lực để cống hiến. Các mục tiêu trở thành sự thành tựu được thúc đẩy bởi lương tâm, có mục đích và được liên kết lại. Tầm nhìn hàng tuần là chiếc cầu nối liền sứ mệnh và thời khắc trong một chu kỳ tăng trưởng. Rèn giũa bản thân là sự đổi mới hàng ngày và hàng tuần. Từng thời khắc lựa chọn trở thành khoảng thời gian chúng ta sử dụng khả năng thiên phú của con người để hành động với sự chính trực.

Viễn cảnh chung và thỏa thuận bổn phận giúp chúng ta nhìn người khác dưới góc độ các cơ hội chứ không phải những rắc rối. Chúng ta nhìn nhận con người khác với sự vật. Họ không đơn thuần chỉ là "người được ủy quyền". Họ cũng là con người biết sống và suy nghĩ như chúng ta, họ cũng có khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng, những khả năng thiên phú và năng lực để hiệp lực với chúng ta nhằm cùng nhau tạo ra những điều quan trọng nhất vượt xa những điều chúng ta làm một cách riêng lẻ.

Những nguyên tắc và quy trình này làm thay đổi kỳ vọng của nhiều người về thời gian và chất lượng cuộc sống. Đây là điều quan trọng đối với sự bình yên, vì sự bất an phần lớn là do kỳ vọng không được đáp ứng – chúng ta

mong đợi điều gì đó xảy ra, hay cho kết quả theo ý muốn của mình nhưng điều đó đã không xảy ra. Do đó chúng ta thất vọng, bực tức.

Gốc rễ của vấn đề là ở chỗ nhiều kỳ vọng của chúng ta bắt nguồn từ khuôn mẫu dạy dỗ, đạo đức nhân cách, hay tấm gương xã hội chứ không phải từ các nguyên tắc "chính Bắc". Đó là những mô thức khiếm khuyết. Chúng không dựa trên cơ sở các quy luật cơ bản của cuộc sống.

Nhiều người trong chúng ta kỳ vọng – một cách có ý thức hay do bản năng – rằng có thể chỉ trải qua một ngày là làm được những điều đã có trong kế hoạch. Do đó, khi có những thách thức bất ngờ xuất hiện, chúng ta bực tức, khổ sở vì không thể hoàn thành kế hoạch đã định. Khi có ai đó đòi hỏi những điều mà chúng ta không dự tính trước, chúng ta cảm thấy bực bội. Chúng ta có xu hướng nhìn nhận người khác như những vật cản, làm gián đoạn kế hoạch của chúng ta. Chúng ta coi sự thay đổi như kẻ thù của mình. Chúng ta nghĩ rằng sự bình yên và hạnh phúc của chúng ta phụ thuộc vào việc chúng ta có hoàn thành hết công việc trong mỗi ngày hay không.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi kỳ vọng thay đổi – khi chúng ta nhìn mỗi ngày như một cuộc phiêu lưu mới lý thú theo bản đồ hành trình của chúng ta, với cái la bàn giúp chúng ta định hướng trên địa hình xa lạ... khi chúng ta nhìn các vấn đề gặp phải như những cơ hội để giúp đỡ người khác... khi chúng ta mong đợi có những tình huống thử thách những ưu tiên của chúng ta, với niềm tin cái la bàn sẽ giúp chúng ta hướng tới điều "tốt nhất". Điều gì sẽ xảy ra

khi sự bình yên và hạnh phúc của chúng ta là kết quả của việc mỗi tối đi ngủ với nhận thức rằng chúng ta đã lựa chọn ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong suốt ngày đó? Liệu kỳ vọng đó có tạo ra sự khác biệt trong cách thức chúng ta tương tác với những thực tại trong ngày?

Chúng ta hãy thử xem xét một kỳ vọng khác. Một cách có ý thức hay do bản năng, nhiều người trong chúng ta *kỳ vọng* một cuộc sống không có thách thức. Do đó, mọi thách thức hay vấn đề sinh ra đều gây ra đau khổ, vì nó không đáp ứng kỳ vọng.

Nhưng kỳ vọng đó không dựa trên cơ sở thực tế. Sự đối kháng là một bộ phận tự nhiên của cuộc sống. Cũng như việc chúng ta phát triển các cơ bắp của thân thể bằng cách vượt qua sự đối kháng, như là nâng tạ, chúng ta cũng có thể phát triển các "cơ bắp" của tính cách bằng cách vượt qua những thách thức và nghịch cảnh. Như M. Scott Peck đã nhận xét trong cuốn sách "Những con đường ít người đi" (The Road Less Traveled):

"Cuộc sống khó khăn. Đó là chân lý, một chân lý vĩ đại. Nó là chân lý vĩ đại vì mỗi khi chúng ta nhận ra chân lý này, chúng ta lại vượt lên chính mình. Mỗi khi chúng ta biết cuộc sống khó khăn – thì nó không còn khó khăn đối với chúng ta nữa. Vì mỗi khi chúng ta chấp nhận điều đó, thì thực tế cuộc sống khó khăn không còn là vấn đề nữa."

Nếu chúng ta kỳ vọng sẽ có thách thức, thì khi thách thức xảy đến, nó sẽ không gây ra sự bực bội hay lo sợ, đau khổ.

Ví dụ khác, nhiều người trong chúng ta kỳ vọng người khác đồng ý với mình, thực hiện những điều chúng ta cho là cần phải làm. Khi người khác không đồng ý với chúng ta, khi họ có thắc mắc hoặc quan ngại, khi họ không nhiệt tình ủng hộ quyết định của chúng ta hay đưa ra những ý kiến khác, chúng ta liền cảm thấy không hài lòng.

Vậy, sự khác biệt sẽ như thế nào khi chúng ta kỳ vọng người khác nhìn vấn đề khác với chúng ta, khi chúng ta coi trọng sự khác biệt, khi chúng ta mong đợi việc cùng nhau hiệp lực sử dụng khả năng thiên phú của con người để tìm ra các giải pháp theo phương án thứ ba?

Kỳ vọng không được đáp ứng sẽ gây ra sự bực bội, nhưng kỳ vọng lại do chúng ta kiểm soát. Chúng ta không nói đến việc hạ thấp kỳ vọng, mà nói đến việc đặt nó vào những thực tại của nguyên tắc "chính Bắc". Một cách phổ biến để chúng ta loại bỏ sự bực bội gặp phải trong cuộc sống là xem xét lại những kỳ vọng của mình. Mỗi khi cảm thấy bực bội, chúng ta nên quay trở lại gốc rễ của vấn đề, bằng cách tự hỏi:

- Kỳ vọng nào mà mình đặt ra nhưng đã không được thực hiện?
- Kỳ vọng đó có đặt trên cơ sở nguyên tắc "chính Bắc"?
- Mình phải làm gì để thay đổi kỳ vọng?
- Mình rút ra bài học gì từ đây để có tác động đến những kỳ vọng trong tương lai?

Khi những kỳ vọng của chúng ta không dựa trên cơ sở các thực tại "chính Bắc", chúng ta đã tự đặt mình vào tâm trạng bực bội và bất an.

Hai yếu tố cơ bản nhất: Sự cống hiến và lương tâm

Trong tất cả những nguyên tắc và quy trình chúng ta đã đề cập, có hai yếu tố quan trọng nhất đối với sự bình yên là *sự cống hiến* (để lại di sản) và *lương tâm*. Trong khi cả bốn nhu cầu cơ bản đều quan trọng, thì nhu cầu cống hiến đem lại ý nghĩa và sức mạnh cho các nhu cầu còn lại. Trong khi cả bốn khả năng thiên phú đều quan trọng, thì lương tâm đem lại ý nghĩa và sức mạnh cho các khả năng thiên phú còn lại. Sự cống hiến và lương tâm kết hợp lại giúp chúng ta nhận ra đâu là đích đến và làm cách nào để đến được cái đích đó.

Sự cống hiến

Gần đây, Trung tâm Lãnh đạo Covey có tham gia với đài PBS xây dựng chương trình kịch video do chúng tôi quay tại nước Anh. Nhân vật trung tâm trong câu chuyện nổi tiếng này là một người Anh, người đã vượt qua quãng đời tuổi trẻ sống bụi đời trên đường phố để trở thành nhà văn thành đạt với ngôi nhà sang trọng và một gia đình hạnh phúc. Tuy nhiên, vào thời gian câu chuyện xảy ra, ông đã đến giai đoạn "bế tắc của nhà văn". Trong một thời gian dài, ông không có cảm hứng sáng tác, sự sáng tạo của ông dường như biến mất. Ông lâm vào cảnh nợ nần chồng chất và đang phải chịu sức ép lớn từ nhà xuất bản. Càng ngày ông càng thấy bi đát với nỗi lo sợ rằng con cái ông sau này

cũng sẽ sống cuộc đời lang thang trên đường phố giống như ông xưa kia.

Ông bị mất tinh thần, không thể ngủ được và đi lang thang trên các đường phố Luân Đôn vào ban đêm. Rồi ông nhìn thấy những cảnh nghèo khổ, sự ngược đãi tàn nhẫn đối với trẻ em làm việc trong các nhà máy, những bậc cha mẹ lăn lộn kiếm sống để gia đình có cái ăn qua ngày. Dần dần, ông được thức tỉnh bằng hiện thực cuộc sống mà ông chứng kiến: những hệ quả của tính ích kỷ, lòng tham lam và sự vô nhân đạo của những kẻ lợi dụng khó khăn của người khác. Điều đó làm xúc động con tim, và ý tưởng bắt đầu nảy nở trong đầu của ông. Ông có thể làm điều gì đó để tạo ra sự khác biệt!

Ông quay trở lại viết sách với một sức mạnh và lòng nhiệt tình hơn bao giờ hết. Khát vọng cống hiến làm ông say mê, nó cuốn hút tâm trí ông. Ông không còn cảm thấy thiếu tự tin và mất tinh thần nữa. Ông không còn quan tâm về tình hình tài chính của mình mà chỉ muốn viết ra câu chuyện này, in thành sách với giá rẻ để câu chuyện đến được với càng nhiều người càng tốt. Điều đó làm cả cuộc đời của ông thay đổi.

Do vậy mà thế giới thay đổi. Cuốn sách đó chính là *Christmas Carol (Ca khúc Giáng sinh)*, một kiệt tác của Charles Dickens. Tác phẩm này đã làm rạng rỡ cuộc sống của hàng triệu người trên khắp thế giới. Khát vọng của Charles Dickens đã biến thành một di sản của niềm hy vọng, sự ấm áp và âu yếm của tình người.

Hầu hết những kết cục của mô thức thành tựu cá nhân, chỉ biết của mình và cho mình, là sự trống rỗng. Thiếu mục đích cao đẹp, chúng chỉ là ảo tưởng. Chúng chỉ đem lại sự thỏa mãn nhất thời như vị ngọt của viên kẹo.

Chỉ khi nào chúng ta tập trung cho việc cống hiến nhiều hơn hưởng thụ, chúng ta mới có thể có được sự bình yên trong mọi mặt của cuộc sống. Chính trong khi để lại di sản, chúng ta mới tìm thấy ý nghĩa của các nhu cầu sống, yêu thương và học tập.

Lương tâm

Phần lớn nội dung của thế hệ quản trị thứ ba có đề cập đến một số kết hợp giữa sự tự nhận thức, ý chí độc lập và trí tưởng tượng sáng tạo. Nhưng nếu thiếu lương tâm thì không thể có sự bình yên.

Stephen: Có một lần, khi đang làm việc tại một trường đại học, tôi có vinh dự được tiếp đón một nhà tâm lý học nổi tiếng và là cựu chủ tịch hiệp hội tâm lý quốc gia. Ông được coi là cha đẻ của "liệu pháp chính trực" (integrity therapy), một phương pháp điều trị tâm lý học dựa vào ý tưởng cho rằng sự bình yên của tâm hồn, niềm hạnh phúc đích thực và sự cân bằng trong cuộc sống là kết quả của một lối sống trung thực với lương tâm. Ông tin rằng lương tâm gắn với nhận thức phổ quát về cái đúng cái sai là đặc điểm chung của mọi nền văn hóa lâu đời, của các tôn giáo và các xã hội qua mọi thời đại.

Một buổi nghỉ trưa giữa hai buổi giảng bài, tôi lái xe đưa ông lên vùng núi cao để ngắm cảnh. Tôi nhân cơ hội này hỏi ông do đâu mà ông tin vào liệu pháp chính trực.

Ông trả lời: "Đó là điều rất riêng tư. Tôi từng bị mắc chứng hưng-trầm cảm (manic-depressive) và hầu như đời tôi là một chuỗi những thăng trầm. Sau một thời gian tư vấn cho một số người, tôi cảm thấy bị căng thẳng và rất dễ bị tổn thương. Tôi bị trầm cảm – đến mức suýt tự sát. Nhờ được đào tạo chuyên ngành tâm lý và nhờ kinh nghiệm nghề nghiệp nên tôi đủ nhận thức về điều đang diễn ra và biết rằng mình đang trở nên nguy hiểm. Khi đó, tôi đã tự giam mình trong phòng kín để ngăn ngừa hành động tự sát. Sau đó một vài tháng, tôi đi ra ngoài và trở lại làm việc. Thế rồi sau đó một hai năm, tôi lại trở bệnh, lại tự chữa bệnh cho mình và dần dần tiến hành nghiên cứu, viết sách".

Ông nói tiếp: "Đến khi tôi làm chủ tịch của hiệp hội, tôi lại bị bệnh nặng, và suy sụp đến nỗi không thể đi họp và điều khiển văn phòng của mình. Lúc đó, tôi tự hỏi:"Liệu nguyên nhân có phải vì mình đã làm theo một khuôn mẫu sai lầm trong cuộc sống và trong nghề nghiệp?". Từ sâu trong nội tâm, tôi biết rõ mình đã sống giả dối trong nhiều năm qua. Có một mảng tối trong cuộc đời mà tôi đã không chịu thú nhận.

Và tôi quyết định phải thoát ra khỏi tình cảnh này. Tôi cắt đứt quan hệ bồ bịch, trở lại quan hệ đằm thắm với vợ. Lần đầu tiên trong rất nhiều năm, tôi cảm thấy bình yên – sự bình yên khác hẳn với cảm giác trước đây mỗi khi tôi hết trầm cảm và trở lại làm việc. Đó là sự bình yên có chiều sâu trong tâm hồn, sự trung thực và thống nhất với bản thân – là sự chính trực.

Đó là lúc tôi bắt đầu nghiên cứu lý thuyết cho rằng có lẽ nhiều vấn đề con người gặp phải là hậu quả từ việc lương tâm bị xem nhẹ, bị từ chối, vi phạm, dẫn đến làm mất đi tính chính trực của cá nhân. Rồi tôi nghiên cứu sâu vào ý tưởng này. Tôi thuyết phục một số bác sĩ khác cùng tham gia với tôi, điều trị cho bệnh nhân theo phương pháp này. Từ những dữ liệu có được, tôi đã khẳng định và cho ra đời liệu pháp chính trực."

Sự cởi mở và niềm tin sâu sắc của ông gây ấn tượng rất mạnh đối với tôi, cũng như với hàng trăm sinh viên tại hội trường vào ngày hôm sau.

Kinh nghiệm bản thân và công trình nghiên cứu của nhà tâm lý học này cho thấy rõ vai trò quan trọng của lương tâm đối với việc có được sự bình yên trong cuộc sống. Như cách nói của ông, đó là "một sự bình yên theo kiểu khác". Rõ ràng, ông đã phát triển một số khả năng thiên phú của mình đến một mức rất cao. Nhìn rõ hoàn cảnh của mình đến mức tự giam mình trong phòng cho thấy khả năng tự nhận thức và ý chí độc lập rất nổi bật của ông. Sự công nhận công trình nghiên cứu của ông trong lĩnh vực này là bằng chứng cho thấy trí tưởng tượng sáng tạo của ông. Nhưng chỉ đến khi ông kết nối với lương tâm của mình ông mới tìm thấy sự bình yên mà ông muốn có.

Những kết quả hàng thập kỷ qua trong lĩnh vực tâm lý trị liệu đã chứng minh sự vô nghĩa của việc cố đạt được sự bình yên và chất lượng cuộc sống lâu dài mà không đề cập đến yếu tố cơ bản là lương tâm. Lương tâm là sự kết nối của chúng ta với hướng "chính Bắc" của nội tâm, với những nguyên tắc dẫn đến sự bình yên và chất lượng cuộc sống.

Hai trở ngại lớn nhất: sự nản chí và lòng kiêu hãnh

Hai trở ngại lớn nhất cho sự bình yên là sự nản chí và lòng kiêu hãnh.

Sự nản chí

Nản chí là thiếu ý chí – thiếu dũng khí. Sự nản chí tương phản với tất cả mọi điều chúng ta bàn đến. Nó xuất hiện do kết quả của việc xây dựng cuộc sống dựa trên ảo tưởng thay vì nguyên tắc, do hậu quả của việc leo lên chiếc thang bắc nhầm bức tường. Nó xuất hiện khi chúng ta mệt mỏi, thiếu sức sống, hay nợ nần, khi các mối quan hệ tan vỡ, khi chúng ta gặp bế tắc, khi chúng ta không tìm thấy ý nghĩa hoặc mục đích của cuộc sống. Nó xuất hiện khi chúng ta không có khát vọng, khi chúng ta sống mất thăng bằng, khi chúng ta không đạt được mục tiêu của mình. Nó xuất hiện khi chúng ta sa lầy trong hàng đống công việc khẩn cấp, cách nhìn thiển cận của kế hoạch hàng ngày, khi chúng ta không hành động chính trực vào thời khắc lựa chọn. Nó xuất hiện khi chúng ta có tư duy tranh giành và hẹp hòi, khi mối quan hệ tương tác thắng-thua phủ lên cuộc sống và môi trường sống với việc nói xấu sau lưng, dùng thủ đoạn và tư duy suy bì tị nạnh.

Nản chí giống như bị lạc trong rừng mà không có chiếc la bàn hay cái bản đồ chỉ đường. Đó là sự phát hiện ra rằng nhiều tấm bản đồ mà người ta đưa cho chúng ta lại chỉ dẫn chúng ta ngày càng đi xa khỏi nơi chúng ta muốn đến.

Ngược lại, sự dũng cảm xuất hiện do nhận ra sự tồn tại của các nguyên tắc, sự thỏa mãn các nhu cầu và năng lực một cách cân bằng, do có viễn cảnh rõ ràng, sự cân bằng giữa các vai trò, khả năng đặt ra và thực hiện được các mục tiêu có ý nghĩa, cách nhìn vượt ra khỏi thời khắc khẩn cấp, có tính cách và năng lực để hành động với sự chính trực vào thời khắc quyết định, tâm lý dồi dào để thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả và với tinh thần hiệp lực trong thực tại tương thuộc. Sự dũng cảm bắt nguồn từ con tim, và gắn bó với con tim để tạo ra hy vọng.

Bất kể chúng ta ở đâu, cách tốt nhất để xây dựng lòng dũng cảm là đặt ra mục tiêu và đạt được mục tiêu đó, đưa ra lời hứa và thực hiện lời hứa đó. Bất kể mục tiêu và lời hứa đó có nhỏ đến đâu, hành động này sẽ tạo ra niềm tin rằng chúng ta có khả năng hành động với sự chính trực vào thời khắc quyết định. Đó có thể chỉ là chuyện nhỏ như dậy sớm – "lý trí mạnh hơn nệm giường" – hay coi trọng dinh dưỡng hơn khẩu vị, dù chỉ là một ngày. Bởi khi chúng ta bắt đầu đưa ra và thực hiện lời hứa đối với bản thân và người khác, chúng ta đã có bước đi đầu tiên dẫn đến niềm tin, sự trưởng thành và bình yên.

Sự kiêu hãnh

Có một trở ngại còn lớn hơn, là mối đe dọa lớn nhất đối với nỗ lực phấn đấu dựa vào nguyên tắc trong cuộc sống. Đó là lòng kiêu hãnh. Mặc dù chúng ta thường dùng từ ngữ này để mô tả niềm vui sâu sắc hay sự thỏa mãn đối với điều gì hay con người nào đó – chúng ta có thể *kiêu hãnh* về một tác phẩm xuất sắc hay *tự hào* về thành tích nào

đó của đứa con trai hay con gái – lòng kiêu hãnh cũng biểu thị một trong những mô thức tai hại nhất trong cuộc sống.

Chúng ta sẽ dễ dàng hiểu được nghĩa tiêu cực của khái niệm này qua từ ngữ "đầy kiêu hãnh" (prideful). Một người đầy kiêu hãnh về cơ bản là người có bản chất hiếu thắng, luôn tìm cách nâng mình cao hơn người khác. Theo lời của C.S. Lewis:

– *"Niềm kiêu hãnh không hài lòng với những gì đã có, mà với việc luôn luôn có nhiều hơn người khác... Chính sự so sánh làm cho bạn cảm thấy kiêu hãnh; một niềm vui đo thấy mình hơn người khác."*

Hãy xem xét tác động của sự kiêu hãnh trong việc thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và năng lực của chúng ta.

- Kiêu hãnh trong lối sống có nghĩa là người ta không cần quan tâm đến sự phù hợp giữa mức thu nhập và nhu cầu của mình, vì họ phải là người có thu nhập cao hơn người khác. Họ luôn luôn so sánh hình thức bên ngoài – đầu tóc, trang phục, hình thể của họ – với người khác.
- Kiêu hãnh trong yêu thương xuất hiện khi người ta đo lường giá trị của mình thông qua số lượng và uy tín của bạn bè mà họ nghĩ rằng họ có, hay qua sự ngợi ca mà họ nhận được từ người khác.
- Kiêu hãnh trong học tập thể hiện khi không dựa vào kiến thức thực sự mà căn cứ chủ yếu vào bằng cấp, vị thế.

- Kiêu hãnh trong để lại di sản khi không tìm thấy ý nghĩa của việc cống hiến, mà chỉ quan tâm đến việc có nhiều đóng góp hơn người khác và được người khác công nhận sự đóng góp đó.

Kiêu hãnh là loại ký sinh tình cảm tệ hại nhất. Nó làm cho người ta không có niềm vui trọn vẹn, sự mãn nguyện hay sự bình yên trong tâm hồn vì luôn có khả năng xuất hiện người khác đẹp hơn, hay giàu có hơn, có nhiều bạn bè hơn, có ngôi nhà lớn hơn, có xe hơi sang trọng hơn...

Kiêu hãnh gây tác hại âm ỉ vì nó làm vẩn đục ý nghĩa và mục đích sống. Nó làm mờ nhạt, xao nhãng, thậm chí phế truất lương tâm. Như C.S. Lewis nhận xét: *"Kiêu hãnh là một căn bệnh ung thư tinh thần; nó nuốt chửng chính cái khả năng yêu thương, hay sự mãn nguyện, thậm chí cả lương tri"*. Cuối cùng nó dẫn đến sự thù ghét, ganh tị và chiến tranh.

Những người nhiều kiêu hãnh tìm kiếm sự an toàn của mình ở sự so sánh nấc thang của mình cao hơn người khác chứ không phải xem xét chiếc thang của mình có bắc đúng bức tường hay không. Họ xem là điều hiển nhiên khi thấy người khác ở dưới nấc thang của họ. Phần thưởng, hay sự chú ý là dành cho người dẫn đầu... ngay cả khi dẫn đầu trong những điều sai trái.

Không phải chỉ có kiêu hãnh nhìn từ trên xuống dưới, mà còn có kiêu hãnh nhìn từ dưới lên trên. Theo lời của Ezra Taft Benson, cựu Bộ trưởng Nông nghiệp Mỹ và là nhà lãnh đạo tôn giáo:

"Hầu hết chúng ta coi kiêu hãnh là một tội lỗi của những kẻ bề trên, như kẻ giàu có và giới học giả, nhìn xuống bề dưới như chúng ta. Tuy nhiên, có một thứ bệnh hoạn phổ biến hơn rất nhiều trong chúng ta – đó là kiêu hãnh nhìn từ dưới lên trên. Biểu hiện của nó là muôn hình, như là bới móc, mách lẻo, nói xấu sau lưng, gièm pha, vung tay quá trán, ganh tị, thèm muốn của người khác, không bày tỏ sự biết ơn hay thán phục vì sẽ nâng uy tín cho người khác, không biết tha thứ và ghen tức."

Kiêu hãnh là bản chất của tâm lý hẹp hòi. Nó tàn phá sự bình yên của tâm hồn. Nó tạo ra sự liên kết giả dối với những thứ ngoại lai. Hãy thử nghĩ cái giá phải trả của nó! Biết bao thời gian và sức lực bị lãng phí cho việc lo lắng ai là người có nhiều nhất, làm nhiều nhất, trông đẹp nhất, sống ở nơi tốt nhất trong thành phố, có văn phòng to nhất, kiếm được nhiều tiền nhất, làm được nhiều việc nhất, có giá trị lớn nhất? Khi mà tiếng kêu của cuộc tranh giành át hẳn tiếng thì thầm của lương tâm, thì tác động của việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất đến cuộc sống của chúng ta là gì?

Thuốc trị nọc độc kiêu hãnh là tính khiêm nhường – sự khiêm tốn để nhận ra rằng chất lượng cuộc sống của chúng ta gắn liền không thể chia cắt với chất lượng cuộc sống của người khác, rằng ý nghĩa cuộc sống không phải ở chỗ hưởng thụ và cạnh tranh, mà là cống hiến. Chúng ta không thể tự đặt ra quy luật cho riêng mình, và chúng ta càng coi trọng nguyên tắc, coi trọng người khác bao nhiêu, chúng ta sẽ càng thanh thản nhiều hơn bấy nhiêu.

Đặc tính của những người dựa vào nguyên tắc

Phấn đấu *trở thành* con người dựa vào nguyên tắc không có nghĩa đã thực sự là người dựa vào nguyên tắc; vì đó là một quá trình phấn đấu suốt đời. Nhưng khi càng liên kết cuộc sống của mình với hướng "chính Bắc" bao nhiêu, chúng ta càng phát triển các đặc tính của con người dựa vào nguyên tắc bấy nhiêu.

Chúng ta linh hoạt và chủ động hơn. Chúng ta không bị trói chân vào các kế hoạch và lịch trình. Lịch trình là quan trọng, nhưng không phải là tất cả. Người dựa vào nguyên tắc coi cuộc sống như một cuộc phiêu lưu. Chúng ta giống như các nhà thám hiểm dũng cảm tiến hành cuộc thám hiểm vào vùng lãnh thổ chưa ai đặt chân tới – dù không biết chắc điều gì sẽ diễn ra, nhưng chúng ta tin tưởng nó sẽ lý thú và giúp ta trưởng thành, và ta sẽ khám phá ra một vùng đất mới, có những cống hiến mới. Chúng ta không tìm sự an toàn trong sự nhàn hạ, mà dựa vào cái la bàn – những khả năng thiên phú đặc biệt của con người – giúp ta xác định hướng đi một cách đáng tin cậy trong vùng đất xa lạ.

Chúng ta có các mối quan hệ phong phú và hữu ích với người khác. Chúng ta coi trọng yếu tố con người hơn lịch trình công việc. Chúng ta làm rõ các kỳ vọng của nhau, không suy bì, tranh đua hay chỉ trích lẫn nhau. Chúng ta làm cho người khác tin tưởng về tính trung thực, thẳng thắn, không thủ đoạn, giữ lời hứa, nghĩ sao nói vậy của mình. Những người dựa vào nguyên tắc không phản ứng quá đáng trước hành vi tiêu cực, sự chỉ trích hay những

điểm yếu của người khác. Ta dễ dàng tha thứ, không đố kỵ, không chụp mũ, rập khuôn, vơ đũa cả nắm, cũng không hồ đồ. Ta chân thành vui mừng và tạo điều kiện cho sự thành công của người khác, tin vào tiềm năng chưa được bộc lộ của mọi người, góp sức tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự trưởng thành và các cơ hội.

Chúng ta sống đồng tâm hiệp lực. Thay vì cho rằng việc ai nấy làm, ta thấy rằng kết quả sẽ tốt hơn nhiều nếu cùng nhau hiệp lực để thực hiện khát vọng chung. Chúng ta coi trọng những ý kiến khác biệt và tin vào giải pháp thứ ba của sự hiệp lực. Trong làm việc tập thể, chúng ta biết dựa vào điểm mạnh của nhau và bổ sung những điểm yếu của người này bằng điểm mạnh của người kia. Khi thương lượng và giao tiếp với người khác trong tình huống có tranh chấp, chúng ta biết tách biệt con người khỏi vấn đề tranh chấp, biết tập trung vào lợi ích và mối quan tâm của người khác thay vì chỉ bênh vực cho lợi ích của mình.

Chúng ta không ngừng học tập. Vì biết rằng có một "hướng chính Bắc", nên chúng ta không ngừng tìm kiếm để khám phá, hiểu rõ và liên kết cuộc sống của mình với nó. Chúng ta luôn khiêm tốn và dễ tiếp thu, đọc rộng biết nhiều, thưởng thức những trí tuệ của các thời đại và biết lắng nghe người khác. Chúng ta không ngừng học tập thông qua sự trải nghiệm của bản thân.

Chúng ta tập trung nhiều hơn vào việc cống hiến. Ta phân bổ thời gian và sức lực để cống hiến nhiều hơn là để hưởng thụ, để cho đi nhiều hơn nhận được. Chúng ta là những người có xu hướng phụng sự. Ta tìm cách cải thiện

chất lượng cuộc sống của người khác cũng như của chính mình.

Chúng ta làm ra những kết quả đặc biệt. Vì biết giữ cân bằng giữa "sản xuất" và "nâng cao năng lực sản xuất", nên ta phát triển khả năng sản xuất được nhiều hơn và bền vững, lâu dài. Chúng ta không làm việc quá sức nhưng cũng không ngừng rèn luyện kỹ năng mới. Chúng ta nâng cao năng lực làm việc với người khác để tạo ra sản phẩm tương thuộc có chất lượng cao. Bất cứ làm việc gì, ta luôn áp dụng các nguyên tắc tạo ra kết quả có chất lượng.

Chúng ta có hệ thống miễn dịch tâm lý lành mạnh. Do biết cách xử lý vấn đề, chúng ta không bị lây nhiễm "bệnh AIDS tâm lý". Có thể ta gặp phải những bất trắc đột ngột vì bệnh tật, khó khăn tài chính, hay những thất vọng, nhưng ta có nguồn lực để vượt qua. Chúng ta nuôi dưỡng các hệ thống miễn dịch lành mạnh trong quan hệ hôn nhân và gia đình, khiến ta có thể thường xuyên trao đổi với nhau về những khúc mắc và cách xử lý đối với các vấn đề như là tiền nong, quan hệ với gia đình hai bên, hay dạy dỗ con cái dựa vào các nguyên tắc thay vì các khuôn mẫu. Chúng ta cùng nhau xây dựng các hệ thống miễn dịch trong các tập thể làm việc, các nhóm, các tổ chức.

Chúng ta đặt ra các giới hạn cho mình. Chúng ta không bao giờ làm việc đến kiệt sức, chi tiêu đến mức không còn xu dính túi hay cứ xúc tiến các dự án cho tới khi cạn kiệt thời gian. Ta ít khi phụ thuộc vào yếu tố bên ngoài để quyết định khi nào thì thôi việc. Ta biết áp dụng các nguyên tắc và dùng trí tuệ để xác định giới hạn cho mình nhằm tối đa

hóa tính hiệu quả của bản thân. Ta biết tập trung nỗ lực vào lúc ở đỉnh cao của sức mạnh và khả năng sáng tạo. Ta dành thời gian để nghỉ ngơi, giải trí, biết chi tiêu khôn ngoan cũng như dành dụm cho các nhu cầu tương lai.

Chúng ta có lối sống cân bằng. Chúng ta không phải là những người tham công tiếc việc, kẻ cuồng tín tôn giáo, nhà chính trị cực đoan, người ăn kiêng quá mức, hay những kẻ tham ăn, ham chơi... mà là những người hoạt động hăng hái trong tất cả các mặt thể chất, quan hệ xã hội, trí tuệ và tinh thần. Chúng ta có cuộc sống phong phú, đồng tâm hiệp lực với người khác.

Chúng ta luôn lạc quan tin tưởng. Tin tưởng vào việc sống hài hòa với các nguyên tắc "chính Bắc" sẽ đem lại chất lượng của cuộc sống, chúng ta luôn có được sự kiên trì và thanh thản. Cảm giác an toàn của chúng ta không bắt nguồn từ công việc, quan hệ xã hội, sự công nhận, quyền sở hữu, địa vị hay các yếu tố bên ngoài khác, mà bắt nguồn từ bên trong – từ việc sống theo các nguyên tắc, theo lương tâm của mình.

Chúng ta là những người trung thực. Không dối trá, hai mặt, hay đạo đức giả. Chúng ta nâng cao khả năng đưa ra và giữ lời hứa với bản thân và với người khác. Chúng ta tạo ra số dư lớn trong Tài khoản Chính trực Cá nhân của mình.

Chúng ta tập trung vào Vòng tròn Ảnh hưởng của mình. Không lãng phí thời gian và sức lực vào Vòng tròn quan tâm, chúng ta tập trung vào những điều mà mình có thể làm được và cải thiện hầu như mọi tình hình của bản thân.

Chúng ta vun đắp cuộc sống nội tâm phong phú. Chúng ta ngày càng mạnh mẽ hơn nhờ không ngừng đổi mới tinh thần, thường thức những sách báo khai trí, suy nghĩ, thiền định, hay những cách khác để nuôi dưỡng bối cảnh, ý nghĩa và mục đích cuộc sống.

Chúng ta phát ra năng lượng tích cực. Chúng ta sống lạc quan, vui vẻ, tích cực, hăng hái và nhìn thấy nhiều cơ hội. Chúng ta vô hiệu hóa hoặc tránh những tác động tiêu cực; và giúp sức làm tăng sức mạnh của những người sống quanh ta.

Chúng ta tận hưởng cuộc sống. Chúng ta không tự trách mình về những sai lầm dại dột, hay những vụng về trong giao tiếp. Ta biết tha thứ cho lỗi lầm của bản thân và người khác. Ta không bi quan sầu não với những chuyện đã qua, hay mơ mộng hão huyền chuyện tương lai. Ta sống có ý thức và tươi vui trong hiện tại, chuẩn bị kế hoạch kỹ lưỡng cho tương lai, và thích ứng linh hoạt với những thay đổi của hoàn cảnh. Chúng ta rèn luyện tính hài hước, tự chế giễu bản thân, nhưng không bao giờ chế giễu người khác.

Khi càng có nhiều đặc tính nói trên bao nhiêu, thì cuộc sống chúng ta càng trở nên bình yên và hạnh phúc bấy nhiêu. Những đặc tính đó sẽ có tác động lớn đến chất lượng cuộc sống của bản thân chúng ta và những người xung quanh.

Biết sống dựa vào nguyên tắc không phải là điều luôn dễ dàng, nhưng chắc chắn nó đem lại một cuộc sống có chất lượng. Điều quan trọng là chúng ta cứ cố gắng, cứ làm việc để tạo ra sự gắn kết ngày càng nhiều hơn với phương "chính Bắc" của mình.

Trút bỏ gánh nặng

Bộ phim *Sứ mệnh (Mission)* kể câu chuyện về một người đàn ông tham gia vào việc bắt cóc những người dân bản xứ đem bán làm nô lệ. Khi trở về làng vào một ngày nọ, trong cơn tức giận vì ghen tuông, anh ta đã giết chết người em trai. Hối hận trước hành động của mình, anh ta ngồi lì hàng tuần lễ trong tâm trạng vô vọng cho đến khi một tu sĩ đến thuyết phục anh ta rằng có một điều mà anh ta có thể làm để chuộc lại tội lỗi.

Theo lời dạy của tu sĩ, anh ta đã có hành động tự hành thân xác mình để ăn năn hối lỗi bằng cách đi vào rừng sâu với một nhóm các nhà truyền giáo, trên lưng buộc dây thừng với một đống túi lưới chất đầy vũ khí và áo giáp của anh ta. Đường đi cực kỳ gian truân. Vác nặng trên vai, anh ta lê từng bước chân khó nhọc để leo núi, xuống đèo và vượt qua các thác nước. Một thành viên trong nhóm ái ngại cho sức khỏe của anh ta nên hỏi tu sĩ đã đến lúc để người đàn ông này trút bỏ các bao vác trên vai hay chưa. Tu sĩ trả lời: "Tự anh ta khắc biết khi nào".

Sau những nỗ lực phi thường, cuối cùng người đàn ông này bò lên được đỉnh núi, toàn thân xây xước, rách bươm, và hoàn toàn kiệt sức. Khi mở mắt ra, anh ta đối mặt với một người bản xứ. Một thoáng im lặng, thế rồi người bản xứ lấy con dao ra... và cắt dây thừng. Đúng vào khoảnh khắc đó, anh ta cảm thấy hoàn toàn nhẹ nhõm, như được trút bỏ mọi gánh nặng đã kìm giữ anh ta. Từ lúc đó trở đi, người đàn ông này đã hiến dâng phần còn lại của đời mình giúp đỡ dân bản xứ cải thiện chất lượng cuộc sống.

Như chúng tôi đã nói ở phần trước, mọi sự khai thông là sự phá vỡ, sự trút bỏ. Khi chúng ta tập trung vào ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống thì cũng là lúc chúng ta trút bỏ những cái đang kìm giữ chúng ta lại phía sau, ngăn cản chúng ta cống hiến như mong muốn.

Trút bỏ những mô thức được ưa chuộng và thú vị nhưng dựa trên ảo tưởng. Điều có vẻ đúng trong ngắn hạn là cho rằng chúng ta có thể đặt mục tiêu và đạt được mọi thứ chúng ta muốn mà vẫn có được cuộc sống có chất lượng. Nhưng thực tế thì các nguyên tắc "chính Bắc" mới chi phối chất lượng cuộc sống của chúng ta. Khi chúng ta theo đuổi các giá trị không phù hợp với các nguyên tắc "chính Bắc", thì rốt cuộc chúng ta đang cố kiểm soát hậu quả và kiểm soát người khác. Đó là điều không thể làm được. Khi chúng ta nâng một đầu chiếc gậy thì đồng thời chúng ta cũng nâng đầu kia lên. Có các nguyên tắc, nghĩa là có các hệ quả. Chỉ khi nào trút bỏ được những mô thức ảo tưởng, chúng ta mới được tự do hành động phù hợp với các quy luật chi phối sự bình yên và chất lượng cuộc sống.

Trút bỏ những thứ không phải là "những điều quan trọng nhất". Tại một cuộc hội thảo của chúng tôi được tổ chức tại Singapore, có các nhà quản lý từ châu Âu, châu Á cùng tham dự. Khi chúng tôi giới thiệu Vòng tròn Ảnh hưởng và Vòng tròn Quan tâm, các nhà quản lý phương Tây bắt đầu nói về Vòng tròn Ảnh hưởng giúp ích gì cho họ để tập trung vào việc cần làm. Một nhà quản lý châu Á nói: "Điều này rất lý thú. Khi nhìn vào các vòng tròn này, ý nghĩ đầu tiên của chúng tôi là: *'Đây quả là tuyệt vời! Vòng tròn Quan tâm*

sẽ giúp chúng tôi biết cần phải vứt bỏ cái gì!". Chúng ta chỉ có thể giải phóng bản thân để tập trung ưu tiên cho điều quan trọng nhất khi chúng ta trút bỏ những điều không quan trọng để tập trung thời gian và sức lực vào những điều quan trọng nhất.

Trút bỏ lý sự cùn. Chừng nào còn bận tâm vào việc tự thanh minh và cãi lý, chúng ta sẽ không có tự do để đáp lại tiếng nói của lương tâm. Một trong những trải nghiệm tự do nhất trong cuộc sống là cam kết chỉ đáp lại tiếng nói của lương tâm. Những người nào làm thử, dù chỉ trong một tuần, đều ngạc nhiên trước sự nhẹ nhõm của bản thân và trước lượng thời gian, sức lực đã bị hao phí để thanh minh cho những hành động đi ngược lại lương tâm.

Trút bỏ những mặc cảm tội lỗi không cần thiết. Sự cảm nhận tội lỗi của lương tâm là một người thầy vĩ đại. Nó cho chúng ta biết khi nào chúng ta đã đi lệch khỏi các nguyên tắc "chính Bắc". Nhưng nhiều tội lỗi mà số đông chúng ta mang trong mình là xuất phát từ lương tâm xã hội. Nó không dạy chúng ta điều gì; nó cản trở sự tiến bộ của chúng ta. Chúng ta giải thoát bản thân khi xem xét tội lỗi của mình. Nếu điều đó xuất phát từ tấm gương xã hội, chúng ta nên trút bỏ nó. Nếu nó xuất phát từ lương tâm, chúng ta nên đối diện với nó, liên kết với cuộc sống của chúng ta, làm bất cứ điều gì để bù đắp lại và tiến lên. Dù phải làm gì thì điều đó cũng không khó khăn và có hại bằng việc tiếp tục sống với tội lỗi. Sống là học tập – từ sai lầm cũng như từ thành công. Có người nói: *"Sai lầm thực sự trong đời là sai lầm mà từ đó chúng ta không rút ra được bài học nào"*.

Trút bỏ những nguồn lực bên ngoài của sự an toàn. Chừng nào chúng ta còn tìm kiếm sự an toàn dựa vào tình trạng bận rộn, nghề nghiệp, sự công nhận tài năng, các mối quan hệ, hay từ bất cứ cái gì khác ngoại trừ sự chính trực của bản thân đối với lương tâm và nguyên tắc, thì coi như chúng ta chẳng thể làm gì để ưu tiên cho điều quan trọng nhất trong cuộc sống. Vì chúng ta đã coi những điều đó quan trọng hơn điều chúng ta thực sự cảm thấy cần phải làm. Chỉ khi nào chúng ta trút bỏ những thứ này, thay vào đó là tìm kiếm sự an toàn từ cuộc sống nội tâm, chúng ta mới có thể tự do làm điều thực sự quan trọng đối với chúng ta.

Những bước ngoặt

Mỗi quyết định chúng ta đưa ra đều là quan trọng. Một số quyết định có thể được xem là nhỏ, nhưng trên thực tế khi các quyết định đó gộp lại với nhau sẽ hình thành thói quen của con tim, dẫn chúng ta đến một số phận nhất định.

Một số lựa chọn của chúng ta, lúc đưa ra chúng ta không rõ, nhưng sau đó trở thành những bước ngoặt trong cuộc đời của chúng ta – những khoảng thời gian khi ưu tiên cho điều quan trọng nhất tạo ra sự khác biệt. Đôi khi những quyết định như vậy rất khó khăn, đòi hỏi chúng ta phải có bản lĩnh vì quyết định đó là bất thường và thậm chí trái lô-gíc theo suy nghĩ của người khác. Nhưng nếu chúng ta lắng nghe lương tâm của mình và hy sinh cái "tốt vừa" cho cái "tốt nhất", chúng ta sẽ thấy tác động của nó đến chất lượng cuộc sống của chúng ta về sau.

Để kết thúc cuốn sách này, chúng tôi muốn chia sẻ sự trải nghiệm đã trở thành bước ngoặt trong cuộc đời của

từng người trong chúng tôi. Những trải nghiệm này đã thuyết phục chúng tôi về sức mạnh của việc ưu tiên cho điều quan trọng nhất.

Rebecca: Nhiều năm trước, khi các con tôi đã đến tuổi đi học, tôi quyết định đó là lúc tôi quay trở lại trường để học tiếp. Những năm trước đó, tôi được cấp học bổng để vào trường đại học chương trình bốn năm, nhưng học được một thời gian, tôi cảm thấy mặc dù đây là điều "tốt" đối với tôi, nhưng điều "tốt nhất" đối với tôi là lấy chồng và chăm sóc gia đình. Tôi không bao giờ ân hận với quyết định đó - nó đã dẫn đến một cuộc sống hạnh phúc, niềm vui, thách thức và học tập nhiều hơn tôi tưởng. Nhưng cũng vì vậy, tôi đã không có được tấm bằng đại học, và tôi nghĩ bây giờ là lúc làm điều đó.

Tôi đã không dự kiến cảm xúc của mình khi tôi trở lại trường. Đó thật là một niềm vui sướng! Tôi thích cảm giác phiêu lưu, sự hấp dẫn của việc học tập, thậm chí cả mùi của sách vở. Tôi đang làm điều mình thích nhất. Tôi cảm thấy như đang bay bổng khi bước vào tòa nhà hành chính của trường nơi tôi có thể rà soát lại các chứng chỉ của mình và nhận thấy con đường khá thuận lợi để thực hiện mục tiêu của mình. Khi rời tòa nhà, tôi nghĩ mình sẵn sàng thuê ai đó lo việc nhà để tôi tập trung toàn bộ thời gian cho việc học tập tại trường.

Tôi trở về nhà với nỗi phấn chấn trong lòng. Tôi hồi hộp trước các cơ hội sẽ đến. Tôi đã tham dự một số lớp qua một số năm và tự mình tiến hành một số công trình nghiên cứu. Nhưng ý nghĩ mình có thể dành toàn bộ thời gian và sức lực

cho điều từng là nguồn gốc của niềm vui và sự an toàn của tôi trong quá khứ hầu như lấn át cả tâm hồn tôi.

Tôi nói "hầu như" vì suýt nữa nó lấn át cả tiếng nói nhỏ nhẹ bên trong con người tôi:"Rebecca, gia đình cần đến cô".

Tôi không muốn nghe thấy tiếng nói đó. Tôi viện ra hàng chục lý do vì sao tôi phải quay trở lại trường đại học. Nhưng tiếng nói trong nội tâm đó đã làm tôi không được thoải mái, và tất cả những sự hăng hái hay lý lẽ đều không thể dập tắt được. Cuối cùng khi tôi dừng lại không đấu tranh nữa và thực sự lắng nghe nó, tôi đã nhận ra sâu sắc rằng tôi còn có rất nhiều điều quan trọng phải làm vào lúc đó hơn là quay trở lại trường đại học.

Đó là một trong những quyết định khó khăn nhất của đời tôi. Nó gần giống như miếng ăn đã đưa tận miệng rồi lại đột nhiên biến mất. Nhưng sâu tận đáy lòng, tôi biết mình đã quyết định đúng. Tôi biết mình cần phải chuyển trọng tâm nỗ lực và tái cam kết với bản thân để cống hiến cho cuộc sống của các con mà lúc đó chỉ có tôi mới làm được. Chúng đang phải đối diện với sức ép lớn trong các thời khắc quyết định, và sự có mặt của tôi bên cạnh chúng, thắt chặt quan hệ sâu sắc để có ảnh hưởng tích cực đến chúng vào thời khắc quan trọng đó sẽ tạo ra sự khác biệt lớn đối với chất lượng cuộc sống của chúng sau này.

Tôi lại tập trung mọi cố gắng để chăm sóc cho gia đình. Tôi dành thời gian tham dự lớp học buổi tối, qua đó tôi học thêm về sinh lý học, vi sinh học và các môn học nhân văn. Đó quả là điều thích thú và bổ ích. Nhưng niềm vui đó không sánh bằng những trải nghiệm với các con tôi. Bây giờ tôi

nhìn chúng và tự hỏi: "Điều gì sẽ xảy ra với chúng nếu tôi chọn con đường khác?".

Tiếng nói nội tâm đã dẫn tôi đến sự lựa chọn hoàn toàn trái với lý lẽ và sức ép của xã hội. Nó dẫn tôi đến quyết định ưu tiên cho gia đình trên hết vào lúc có những cám dỗ để tôi không làm như vậy. Nó dẫn tôi đến quyết định sau đó là nhận lời làm việc với Stephen về cuốn sách "7 Thói quen" và đóng góp cho công việc mà trước đó tôi không hề nghĩ tới. Nó là nguồn gốc của mọi quyết định tốt đẹp của tôi. Tôi buộc phải thừa nhận rằng có một trí tuệ vượt trội hơn nhiều so với trí tuệ của tôi, và sống hài hòa với nó là chìa khóa dẫn tôi đến sự cống hiến và niềm vui.

Roger: Nhiều năm trước đây, khi việc làm ăn của chúng tôi gặp khó khăn, tôi và Rebecca quyết định đi vào một giai đoạn mất thăng bằng có ý thức trong một hai năm. Chúng tôi thỏa thuận tôi sẽ dành thời gian đi đâu đó để trưởng thành và thử thách. Chúng tôi hiểu việc này làm tôi vắng nhà một thời gian dài, nhưng nó sẽ giúp chúng tôi thực hiện được các mục tiêu lâu dài của chúng tôi.

Sự mất cân bằng này đã đem lại kết quả mong muốn, nhưng khi thời gian kết thúc, tôi thấy rất khó khăn để rời bỏ nó. Có rất nhiều việc để làm đem lại lợi ích cho người khác và cho công việc kinh doanh, và nhiều sức ép để làm điều đó. Hết tuần này sang tháng kia, cuối cùng sự mất cân bằng đó dường như trở thành một lối sống.

Thế rồi có một bước ngoặt xảy ra khi tôi dừng lại và tự hỏi mình: "Có phải mình đang để cho những điều tốt thay thế cho những điều tốt nhất?". Đó là thời khắc quyết định,

khi tôi suy ngẫm tình hình và lắng nghe con tim mình, tôi nhận ra mình cần xác định một lập trường và đặt ra giới hạn số lượng các buổi tối vắng nhà trong một tháng.

Quyết định này được thử thách gay go trong nhiều tuần sau đó. Nhưng dần dần những người đồng nghiệp khác nhận ra đây thực sự là quyết tâm và lời hứa của tôi, và họ đã giúp tôi thực hiện và đưa ra giải pháp thứ ba để tối đa hóa sự đóng góp của tôi cho sứ mệnh chung.

Tôi tin rằng khả năng đóng góp của tôi cho sứ mệnh chung tăng lên từ khi tôi đặt ra giới hạn đó và tìm ra giải pháp thích hợp. Thực tế, đó là một trong những quyết định đã dẫn chúng tôi đến việc thực hiện cuốn sách này.

Từ sự trải nghiệm này của bản thân, và từ việc quan sát nhiều điều khác trong quá trình sống cố gắng ưu tiên cho điều quan trọng nhất, tôi hoàn toàn tin tưởng rằng có những bước ngoặt then chốt trong cuộc đời - những lúc chúng ta phải xác định lập trường và có cam kết cá nhân sâu sắc để tạo ra sự thay đổi. Luôn có cảm giác bình yên khi có sự quyết tâm làm điều mà bạn thấy thực sự quan trọng, mặc dù điều đó không phải dễ dàng hay không gặp trở ngại. Nhưng nếu chúng ta không quyết tâm, chúng ta sẽ sa vào tình trạng mất cân bằng và không hài hòa, rồi nó thành thói quen và chúng ta sẽ đi đến chỗ tin rằng sống với sự mất thăng bằng thì dễ dàng hơn là trả giá cho sự thăng bằng.

Stephen: Nhiều năm trước, tôi quyết định rời trường đại học và thành lập một tổ chức để có cống hiến nhiều hơn. Tôi đã làm việc ở trường đại học hơn 20 năm, và rất yên ổn tại đó. Tôi đã có nhiều vai trò khác nhau, kể cả vị trí quản lý cấp

cao. Tôi đã tham gia thành lập một bộ môn mới về hành vi của tổ chức, có một cuộc sống vui vẻ, dễ chịu với sự tự do thoải mái và một mức lương rất cao – đặc biệt khi được yêu cầu làm tư vấn và đi thuyết trình.

Hơn nữa, tôi thực sự yêu công việc mình đang làm! Tôi có một số lớp giảng cho nghiên cứu sinh với số lượng nhỏ và một số lớp cho sinh viên với số lượng lớn hơn 500 người. Tôi cảm thấy mình đang có ảnh hưởng lâu dài đối với cuộc sống của một bộ phận lớn sinh viên mà hầu hết năm thứ 4 - 5 đều học tại đây.

Nhưng tôi cảm thấy cần phải phát triển các cách tiếp cận mới cho việc đào tạo các nhà quản lý, mà việc này đòi hỏi tôi phải dành toàn bộ thời gian. Tôi thực sự phải đấu tranh cân nhắc giữa cái tốt và cái tốt nhất. Cuối cùng tôi quyết định rời khỏi trường đại học, để đưa "7 Thói quen" và "Lãnh đạo dựa vào Nguyên tắc" đến với các thành phần xã hội càng nhiều càng tốt. Tôi tin rằng việc này sẽ thành công về tài chính để tôi có thể chu cấp đủ cho gia đình, nhưng vẫn còn đó nhiều ẩn số chưa biết và những trăn trở muốn rút lui.

Chỉ trong thời gian một hai năm, mức độ đóng góp, cảm giác thỏa mãn và sự hấp dẫn nội tại của các thách thức nhiều đến mức tôi tiếc rằng mình đã không làm việc này sớm hơn. Nó lại thức tỉnh tôi lần nữa: đừng có bị lôi cuốn bởi cái tốt; hãy đi theo cái tốt nhất. Hãy đi theo con đường nào thể hiện sự cống hiến độc đáo của bạn. Hãy thoải mái rời bỏ vùng nhàn hạ mà bạn cảm thấy không thoải mái tiếp tục ở trong đó – tuy điều này nghe có vẻ mâu thuẫn.

Với mỗi bước lớn lên của việc kinh doanh thì thách thức vẫn như cũ – ở lại với cái tốt và đã quen thuộc, hay là đi theo cái tốt nhất nhưng chưa quen. Mỗi bước như vậy đều có nỗi đau. Tôi nhớ lại có lần ở trong taxi tại một thành phố, trên đường tới khách sạn và toát mồ hôi giữa trời lạnh khi nhận ra có khả năng tôi đã đánh mất một số tiền lớn và đứng trước nguy cơ mất hết tài sản thế chấp cho khoản vay mới, những tài sản tôi đã dành dụm nhiều năm mới có, bao gồm nhà cửa và tất cả những khoản tiết kiệm khác. Tôi cũng làm cho những người thân bị lâm nguy, và đứng trước nguy cơ mất hết tất cả, kể cả công việc kinh doanh.

Thế rồi tôi suy nghĩ tất cả những tổn thất này thực sự là những khoản đầu tư vào các thị trường đang phát triển, những con người đang phát triển, các sản phẩm đang phát triển và những phản mất mát tưởng như ngu ngốc là những đầu tư vào học tập và những hiểu biết có thể dùng cho tương lai. Những suy nghĩ đó đều đúng, nhưng tình cảm thực của tôi lúc đó là hoàn toàn yếu đuối và lo sợ. Gia đình tôi đang lâm nguy. Tương lai tôi đang lâm nguy. Đây là lần đầu tiên tôi cảm thấy thật sự yếu đuối, trơ trọi và cảm thấy mình lâm vào tình cảnh hiểm nghèo.

Ở mỗi khoảnh khắc lịch sử của sự thay đổi lớn về cơ cấu và chiến lược trong kinh doanh, chúng ta đều trải qua nỗi lo lắng và sợ hãi tương tự như khi rời bỏ vùng nhàn hạ mà chúng ta đã quen thuộc trong quá khứ. Khi đó luôn luôn có nhiều sự rủi ro. Chúng ta cần có niềm tin vào các nguyên tắc hiệp lực của quan hệ tương thuộc – người mẹ của sự phát triển đích thực, và sự thích thú, sự cống hiến, niềm tin vào

tính cách và năng lực cơ bản của những người cùng tham gia vào quá trình tương tác hiệp lực ấy.

Mỗi bước như vậy, tôi phải rời bỏ vùng an nhàn của mình. Tôi phải nhảy xuống hẻm núi, và mặc dù tôi biết có sự an toàn nhờ có dây thừng và lưới, tôi vẫn cảm thấy sự yếu đuối và sợ hãi. Nhưng trong mọi trường hợp, nỗi sợ hãi là thiếu căn cứ và sự rủi ro là đáng để thử thách. Những điều như niềm vui chung, sự hăng hái nhiệt tình, những hiểu biết và bài học mới mẻ, nhận thức mới về sự cống hiến, về ý nghĩa cuộc sống, về gia tăng giá trị, về công việc có ý nghĩa, về sự ảnh hưởng đến các tổ chức, các nền văn hóa, các xã hội - là cả một thế giới mà tôi chưa bao giờ chiêm nghiệm trước đây.

Giai đoạn then chốt xuất hiện khi tôi quyết định đưa tài liệu này ra với thế giới, cả khu vực công lẫn tư nhân – để gây tác động đến các ngành giáo dục, bệnh viện, nhà thờ, các quỹ, các tổ chức phi lợi nhuận, các hiệp hội ngành nghề, các doanh nghiệp nhỏ mới khởi nghiệp, các doanh nghiệp bậc trung, các doanh nghiệp lớn, các công ty siêu quốc gia có mặt trong danh sách Fortune 500, Fortune 100, chính quyền liên bang, chính quyền các bang, các cộng đồng địa phương, các hệ thống y tế, các tổ chức dược khoa – sau đó mở rộng ra quốc tế trong nỗ lực đưa phương pháp lãnh đạo dựa vào nguyên tắc ra toàn thế giới.

Tất cả điều này được thực hiện chỉ trong một vài năm. Đến nay chúng tôi đã có cả một đội gồm những người có năng lực và quyết tâm với các kỹ năng phụ trợ, những người cùng chia sẻ một viễn cảnh chung với sự cam kết suốt đời với tuyên ngôn sứ mệnh của chúng tôi:

Phục vụ cộng đồng thế giới bằng cách giúp sức cho các cá nhân và tổ chức không ngừng nâng cao khả năng làm việc của họ nhằm đạt được các mục đích xứng đáng thông qua sự hiểu biết và sống theo sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc.

Để thực hiện sứ mệnh này, chúng tôi không ngừng phấn đấu thực hành những điều chúng tôi đã dạy.

Chúng tôi công khai tuyên bố rằng chúng tôi không ngừng nỗ lực thực hành điều chúng tôi dạy vì chúng tôi biết không ai có thể thực hiện được một mục đích cao quý bằng phương tiện thấp hèn, và rằng sức mạnh thực sự cho sự cống hiến lâu bền bắt nguồn từ sự chính trực, sự nêu gương, sự chỉ dẫn, trao quyền và liên kết.

Cho đến nay, thách thức lớn nhất, ít nhất đối với tôi, là đặt gia đình lên trên nghề nghiệp, công việc, công ty, bạn bè, của cải vật chất. Tôi thực sự tin rằng nếu chúng ta chỉ quan tâm đến các nghĩa vụ và trách nhiệm khác trong cuộc sống mà lại bỏ mặc gia đình thì điều đó cũng giống như việc sửa sang những chiếc ghế trên boong con tàu Titanic. Như có người nói: "Không có định chế nào thay thế được gia đình". Gia đình là định chế chủ yếu định hình cho tương lai của các cá nhân về tình cảm, tri thức, tinh thần, đạo đức, xã hội, kinh tế, và cho toàn thể xã hội của chúng ta.

Từ tất cả những điều trên, tôi nhận thấy cần thiết phải có sự đóng góp ý kiến của nhiều người, của việc thành lập các hội đồng độc lập có sức mạnh với các cố vấn có năng lực chuyên môn cao và đạo đức tư cách tốt. Tôi nhận thấy tầm quan trọng của việc thành lập các hệ thống với cơ chế kiểm soát bên trong các doanh nghiệp và các tổ chức. Tôi nhận

thấy tầm quan trọng của việc tham khảo ý kiến vợ tôi và dựa theo trực giác của cô ấy, và thực sự cởi mở – dù đôi khi điều đó đi ngược ý muốn hay kế hoạch của tôi. Tất cả những điều này không ngừng dạy tôi rằng khiêm tốn thực sự là người mẹ của mọi đức hạnh, và tất cả mọi điều tốt đẹp trên đời luôn có đủ cho mọi người, nếu chúng ta sẵn sàng là một tác nhân chứ không phải người đặt ra quy luật cho mình – nếu chúng ta sẵn sàng là một ống dẫn qua đó các nguyên tắc được vận hành đúng đắn.

Tôi đã biết chuyển giao việc quản lý doanh nghiệp cho người tốt, có năng lực và tham gia vào các vấn đề chiến lược cùng với họ với tinh thần đồng tâm hiệp lực. Tôi đã nhận thấy tầm quan trọng của việc đừng bao giờ vay mượn sức mạnh của chức vụ, thẩm quyền, hay quyền sở hữu – mặc dù thỉnh thoảng tôi cũng bị cám dỗ để làm điều đó.

Tuy nhiên, tôi biết điều gì là đúng. Tôi biết đâu là những nguyên tắc. Tôi biết mình phải tuân thủ nó và để cho nó chi phối mình. Khi tôi làm như vậy, kết quả thường rất tốt. Còn nếu kết quả không được như vậy, tôi vẫn cảm thấy bình yên trong lòng.

Cùng nhau, chúng tôi khẳng định rằng những lựa chọn mà nhiều người đưa ra trong khoảng trống giữa tác nhân và phản ứng là những lựa chọn hết sức quan trọng. Chúng tôi tin tưởng tuyệt đối rằng cách tốt nhất để tạo ra một cuộc sống có chất lượng là lắng nghe và sống theo sự mách bảo của lương tâm. Mỗi người chúng tôi đều đã có lúc có sự lựa chọn khác đi và đã nếm trải các hậu quả. Cùng nhau, chúng tôi nói rằng không có điều gì tác động lớn đến thời

gian, đến chất lượng cuộc sống trong mọi thời khắc cho bằng việc học để lắng nghe và sống theo lương tâm của mình.

Có thể có nhiều bước ngoặt trong cuộc đời của chúng ta, nhưng bước ngoặt quan trọng nhất là khi chúng ta đưa ra quyết định: "Tôi sẽ sống theo lương tâm của mình. Từ lúc này trở đi, tôi sẽ không cho phép để cho bất kỳ tiếng nói nào – tấm gương phản chiếu xã hội, hoàn cảnh, và ngay cả lý lẽ của chính mình – lấn át tiếng nói của lương tâm. Dù hậu quả như thế nào, tôi sẽ tuân theo nó".

Khi đưa ra quyết định như vậy, chúng ta tạo ra một cách sống mà theo đó chúng ta yêu thích các hệ quả thay vì lo sợ nó. Thời gian không còn là kẻ thù nữa; nó là người bạn của chúng ta. Do chúng ta tuân theo các nguyên tắc "chính Bắc", nên thời gian là cái sẽ đem đến quả ngọt mà chúng ta đã kiên trì chờ đợi và tin tưởng để gặt hái trong cuộc sống của chúng ta.

Hai món quà thiên phú lớn nhất của chúng ta là thời gian và sự tự do để lựa chọn – sức mạnh dẫn dắt các nỗ lực của chúng ta trong việc sử dụng thời gian đó. Bí quyết không phải là "tiêu dùng" thời gian, mà là "đầu tư" thời gian – vào con người, vào việc trao quyền, vào các dự án có ý nghĩa và những điều chính nghĩa. Giống như mọi nguồn lực tư bản, nếu chúng ta tiêu dùng thời gian, nó sẽ mất đi. Chúng ta sẽ làm mai một đi tài sản của mình. Nếu chúng ta đầu tư nó, chúng ta sẽ làm tăng tài sản của mình và nó sẽ đem đến phúc lành cho các thế hệ sau.

Chính chúng ta phải là sự thay đổi chúng ta muốn có

Chúng tôi hiểu rằng thông điệp chúng tôi đưa ra không phải là điều dễ thực hiện. Nó xa lạ trong cái thế giới dựa vào tư duy nóng vội, ngắn hạn, hưởng thụ. Nhưng chúng tôi có một số giả định về các bạn, những bạn đọc, đã khuyến khích chúng tôi chia sẻ thông điệp này.

Vì bạn đã chọn đọc cuốn sách này, chúng tôi tin rằng có lẽ bạn cũng có nhiều điểm chung với những người chúng tôi làm việc trong tổ chức của chúng tôi và trong các cuộc hội thảo trên khắp thế giới. Bạn là người rất bận rộn. Bạn có ý muốn là người có trách nhiệm, sống có ích và làm những điều tốt. Nhưng do bạn bận rộn, giống như nhiều người khác trong chúng ta, nên bạn có thể không cống hiến được theo cách mà bạn muốn hay có thể làm.

Kinh nghiệm giúp chúng tôi có niềm tin vào những người như bạn và tin vào khả năng của chúng ta trong việc cùng nhau giải quyết những vấn đề gặp phải. Chúng tôi tin chắc rằng bằng cách phát triển khả năng lắng nghe lương tâm, lập kế hoạch và tổ chức công việc có hiệu quả để ưu tiên cho điều quan trọng nhất, chúng ta có thể có nhiều đóng góp cá nhân và tập thể mà hiện nay đang bị bỏ qua.

Chúng tôi muốn bạn hãy nối kết với lương tâm mình một lúc và tự hỏi bản thân câu hỏi cuối cùng như sau:

Liệu có điều gì mình nghĩ là mình có thể làm để tạo ra sự khác biệt?

Hãy suy nghĩ về câu hỏi đó. Nó có thể đòi hỏi phải trút

bỏ những mô thức ảo tưởng, lý sự cùn, ham muốn, thói quen khẩn cấp... thậm chí cả vùng nhàn hạ của bạn. Nhưng sâu trong nội tâm, với sự trung thực của lòng mình, bạn có cảm thấy có điều gì mình có thể làm, cống hiến nào mình có thể đưa ra, di sản nào mình có thể để lại mà điều đó có tác động tích cực đến gia đình, tập thể nơi bạn làm việc, tổ chức, cộng đồng và xã hội của bạn?

Nếu có, chúng tôi khuyên bạn hãy hành động. Như Gandhi từng nói: *"Chính chúng ta phải là sự thay đổi mà chúng ta muốn có trên thế gian này"*. Hãy đưa ra lời hứa và thực hiện lời hứa. Hãy đặt ra mục tiêu và thực hiện mục tiêu đó. Nơi đó có sự bình yên. Như Emerson đã nói:

"Không gì có thể đem lại sự bình yên cho bạn trừ bản thân bạn. Không gì có thể đem lại sự bình yên cho bạn trừ sự chiến thắng của các nguyên tắc".

LỜI BẠT

Khi kết thúc cuốn sách *Tư duy tối ưu* này, trong đầu óc và con tim của chúng tôi tràn đầy một tinh thần trân trọng.

Chúng tôi trân trọng sâu sắc rất nhiều người. Những người đã chia sẻ những tâm sự sâu kín trong nội tâm dưới dạng các tuyên ngôn sứ mệnh, các mục tiêu, những trải nghiệm cá nhân khi họ làm theo các nguyên tắc được nêu trong cuốn sách. Đầu óc chúng tôi được mở mang trước các nền văn hóa trên thế giới, nơi người ta chào nhau bằng cách siết chặt bàn tay và cúi đầu bày tỏ sự biết ơn và kính trọng dành cho sự cao quý của tâm hồn con người, truyền đến cho tất cả chúng ta sự thánh thiện cao quý đó.

Chúng tôi trân trọng các nguyên tắc. Sự trải nghiệm của chúng tôi trong việc sống hài hòa với các nguyên tắc – cũng như việc sống trái với các nguyên tắc đó – đã đem đến cho mỗi chúng tôi sự tôn trọng sâu sắc đối với tính hiện thực của các nguyên tắc và một sự xác tín rằng chất lượng cuộc sống phụ thuộc vào mức độ chúng ta liên kết cuộc sống của mình với các nguyên tắc "chính Bắc".

Chúng tôi trân trọng trách nhiệm của mình đối với cuộc sống và thời gian – những khoảnh khắc, những ngày, những tuần, những năm và những mùa mà chúng ta sẽ sống, yêu thương, học tập và để lại di sản. Chúng tôi trân trọng và biết ơn sự tự do mà chúng ta có để đưa ra sự lựa chọn cách chúng ta sử dụng thời gian.

Và trên tất cả, chúng tôi trân trọng Thượng Đế, mà chúng tôi tin là cội nguồn của cả các nguyên tắc lẫn lương tâm. Chúng tôi xác tín rằng chính đốm lửa thiêng bên trong mỗi chúng ta lôi kéo chúng ta hướng đến cuộc sống phụng sự và cống hiến dựa vào các nguyên tắc. Nhưng chúng tôi cũng thừa nhận – và trân trọng – sự đa dạng của cách biểu thị niềm tin trong các tổ chức của chúng ta và ở khắp nơi trên thế giới bởi những con người có lương tâm và sự cống hiến.

Chúng ta có thể làm được rất nhiều việc để phụng sự, để tạo ra sự khác biệt trên thế giới – bất kể Vòng tròn Ảnh hưởng của chúng ta lớn hay nhỏ. Chúng tôi mong rằng mỗi chúng ta sẽ gắn kết sâu sắc hơn với lương tâm và đem đến cho thế giới ánh sáng cũng như sự ấm áp từ ngọn lửa bên trong của chúng ta.

VỀ STEPHEN R. COVEY VÀ CÔNG TY FRANKLIN COVEY

Stephen R. Covey là một chuyên gia được kính trọng trên thế giới về lý thuyết lãnh đạo, vấn đề gia đình, một nhà giáo, nhà tư vấn về quản lý và là một tác giả đã cống hiến cả đời mình để giảng dạy phương pháp sống và lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm, nhằm xây dựng cuộc sống gia đình và tổ chức thành đạt. Ông tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh Đại học Harvard và tiến sĩ Đại học Brigham Young - nơi ông làm giáo sư môn hành vi học của tổ chức và quản trị kinh doanh, đồng thời là giám đốc quan hệ công chúng của trường và trợ lý hiệu trưởng. Ngoài ra, ông còn nhận được 7 bằng tiến sĩ danh dự của các trường đại học danh tiếng khác.

Tiến sĩ Covey là tác giả của nhiều cuốn sách, bao gồm cuốn sách được xếp vào hàng bán chạy nhất thế giới *"7 Thói quen để thành đạt"* - tác phẩm được tôn vinh là có ảnh

hưởng nhất của thế kỷ 20 và là một trong 10 cuốn sách về quản trị có ảnh hưởng nhất từ trước đến nay với hơn 20 triệu bản bằng 38 thứ tiếng đã được bán ra trên toàn thế giới. Những cuốn sách nổi tiếng khác của ông bao gồm: *Thói quen thứ 8, Tư duy tối ưu, Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm* và cuốn *7 Thói quen để gia đình hạnh phúc.*

Tiến sĩ Covey được tạp chí *Time* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20. Ông là sáng lập viên và là đồng chủ tịch Công ty Franklin Covey, một công ty cung cấp dịch vụ hàng đầu trên thế giới có văn phòng tại 123 nước. Họ chia sẻ tầm nhìn, tính kỷ luật và nhiệt tình của Tiến sĩ Covey để có nguồn cảm hứng, nâng cao, và cung cấp phương tiện cho các cá nhân và tổ chức có nhu cầu trên toàn thế giới để thay đổi và trưởng thành trên con đường công danh và sự nghiệp.

Franklin Covey (tên niêm yết trên thị trường chứng khoán New York[1] là FC) là công ty hàng đầu trên thế giới về đào tạo, nâng cao hiệu quả làm việc, các công cụ nâng cao năng suất lao động và các dự án đánh giá cho các tổ chức, tập thể và cá nhân. Khách hàng của Franklin Covey chiếm 90% các công ty trong danh sách Fortune 100, hơn 75% Fortune 500, hàng ngàn các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như nhiều tổ chức của chính phủ và các tổ chức giáo dục.

(1) NYSE - New York Stock Exchange: Thị trường chứng khoán New York.

MỤC LỤC

5

LỜI MỞ ĐẦU 7

PHẦN I: CHIẾC ĐỒNG HỒ VÀ CÁI LA BÀN 15

Chương 1: Tiếng chuông cảnh tỉnh 19

Chương 2: Thói quen khẩn cấp 46

Chương 3: Bốn nhu cầu và năng lực cơ bản của con người: sống, yêu thương, học tập, để lại di sản 67

PHẦN II: GIỮ CHO ĐIỀU QUAN TRỌNG LUÔN LÀ QUAN TRỌNG 123

Chương 4: Tổ chức Phần tư II: Quy trình ưu tiên cho điều quan trọng nhất 127

Chương 5: Sức mạnh của viễn cảnh 164

Chương 6: Giữ cân bằng các vai trò 189

Chương 7: Sức mạnh của các mục tiêu 211

Chương 8: Lập kế hoạch hàng tuần 243

Chương 9: Tính chính trực trong thời khắc ra quyết định 265

Chương 10: Học hỏi từ cuộc sống 297

PHẦN III: SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC 307

Chương 11: Hiện thực của tính tương thuộc 311

Chương 12: Cùng nhau ưu tiên cho điều quan trọng nhất 336

Chương 13: Trao quyền bắt đầu từ bên trong 376

PHẦN IV: SỨC MẠNH VÀ SỰ BÌNH YÊN CỦA LỐI SỐNG DỰA VÀO NGUYÊN TẮC 419

Chương 14: Từ quản trị thời gian đến lãnh đạo bản thân 421

Chương 15: Sự bình yên của các kết quả 439

LỜI BẠT 483

STEPHEN R. COVEY
A. ROGER MERRILL - REBECCA R. MERRILL

FIRST THINGS FIRST

TƯ DUY TỐI ƯU

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng Biên tập: ĐINH THỊ THANH THỦY
Chịu trách nhiệm bản thảo:
HOÀNG THỊ HƯỜNG

Biên tập : Đào Thị Thúy Ngần
Trình bày : First News
Sửa bản in : Bảo Trang
Thực hiện liên kết : CTY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)
11 J - H , Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. HCM

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1 - Tp. Hồ Chí Minh
ĐT: 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.8.382227726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Website: www.nxbhcm.com.vn - Ebook: www.sachweb.vn

Số lượng 3.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công Ty In Liên Tường. (240/59 Nguyễn Văn Luông, Phường 11 , Quận 6, Tp.HCM). XNĐKXB số 2423 - 2016/CXBIPH/02 - 168/THTPHCM ngày 26/07/2016. QĐXB số 982/QĐ-THTPHCM-2016 cấp ngày 28/07/2016. ISBN 978-604-58-5521-8. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2016.